

Aandacht voor diversiteit binnen het Rijk

Een onderzoek naar de aandacht en aanknopingspunten voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk



Nishchal Choenni
274355

Juni 2008

Opleiding Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleidend docent: Dr. P. van der Parre
2° begeleidend docent: Dr. S.M. Groeneveld



Voorwoord

In het kader van de Masteropleiding Arbeid, Organisatie & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, heb ik stage gelopen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op de afdeling P-Rijk. Tijdens deze stageperiode heb ik een jaar gewerkt aan een onderzoek naar de mate waarin er binnen het managementopleidingsaanbod van het Rijk aandacht of aanknopingspunten te vinden zijn voor het omgaan met diversiteit. Deze scriptie is het resultaat van dit onderzoek.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Mij dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Peter van der Parre en de tweede lezer Sandra Groeneveld. Hen wil ik danken voor de begeleiding tijdens het onderzoek. Hiernaast wil ik mijn stagebegeleiders Hella van de Velde, Marian Groeneveld en Birgul Özmen bedanken voor hun begeleiding op het Ministerie.

Uiteraard was ik zonder de steun van mijn ouders, zusjes en partner niet in staat geweest deze studie en scriptie af te ronden. Mijn dank gaat daarom ook uit naar jullie.

Nu ik mijn opleiding heb afgerond, kan ik nauwelijks wachten op wat de toekomst te bieden heeft.

Nishchal Choenni
Voorburg, juni 2008.

Samenvatting

Vrouwen, allochtonen en ouderen binnen de actieve beroepsbevolking zijn op de arbeidsmarkt nog steeds ondervertegenwoordigd bij de overheid. De overheid heeft vanuit een sociaalrechtvaardig oogpunt en vanuit haar voorbeeldrol als werkgever getracht het aandeel van deze achterstandsgroepen te vergroten binnen de overheidsorganisaties. Bij de overheid is het tevens de wens dat het overheidspersoneel een afspiegeling dient te zijn van de diversiteit in de samenleving, omwille van de legitimiteit van haar beleid en een zo optimaal mogelijke dienstverlening naar de burger. Hiernaast ziet de overheid in dat met het krapper worden van de arbeidsmarkt het arbeidspotentieel van de ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt nodig is voor het vervangen van werknemers die met pensioen gaan.

Binnen de sector Rijk bekleedt een gering aantal vrouwen en allochtonen beleids- of managementfuncties. Gezien de ongelijkmatige verdeling van allochtonen en vrouwen over de schalen binnen de sector Rijk, is deze sector nader beschouwd.

Het huidige kabinet zet aan de hand van diversiteitbeleid krachtig in op het vergroten van diversiteit binnen de overheid. Deze beleidsvorm stelt de organisatie en de (arbeidsmarkt)problematiek van de organisatie centraal. Het kabinet gaat er hierbij van uit dat beleid gericht op de vergroting van specifieke groepen in het personeelsbestand (doelgroepenbeleid) inhoud kan geven aan diversiteitbeleid.

Managers hebben echter een belangrijke rol bij de invulling van het diversiteitbeleid. De mate van diversiteit in de personeelsamenstelling is namelijk tevens afhankelijk van de manier waarop managers invulling geven aan hun werving en selectie- en loopbaanbeleid. Via opleidingen worden managers qua kennis bijgeschoold, worden ze getraind in hun vaardigheden en gevormd. Dit geldt ook voor het onderwerp 'diversiteit'. De afdeling Personeel- Rijk wil graag inzicht krijgen in de mate waarin het management binnen het Rijk al opgeleid wordt in het omgaan met diversiteit en in hoeverre het bestaande aanbod aan managementopleidingen aanknopingspunten biedt om managers hierin op te leiden.

Ten grondslag aan dit onderzoek ligt dus de volgende **centrale vraagstelling**:

In hoeverre is er in de managementopleidingen van het Rijk aandacht voor diversiteit en in hoeverre bieden zij aanknopingspunten voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie?

Een analyse van het managementopleidingsaanbod maakt inzichtelijk wat de huidige stand van zaken is op het gebied van diversiteit in managementopleidingen en biedt de mogelijkheid om de opleidingen met aanknopingspunten uit te bouwen met aandacht voor diversiteit vanuit verschillende invalshoeken, wanneer de organisatie en de samenleving hier om vragen.

De analyse van het opleidingsaanbod tracht daarom in kaart te brengen vanuit welke invalshoeken er aandacht of aanknopingspunten te vinden zijn voor diversiteit. Hierbij worden de 'positieve actie'- , de 'valuing diversity'-, en de 'managing diversity'- invalshoek onderscheiden. Vanuit deze drie invalshoeken, wordt diversiteit verschillend benaderd. In Tabel 1 wordt het verschil tussen de diversiteitinvalshoeken inzichtelijk gemaakt door o.a. de nagestreefde belangen, veronderstellingen en gedrevenheid met elkaar te vergelijken.

Tabel 1: Vergelijking tussen de drie diversiteitinvulshoeken

positieve actie	valuïng diversity	managing diversity
<i>Nadruk:</i> Benadrukt het bereiken van gelijke kansen op de werkvloer	<i>Nadruk:</i> Benadrukt de waardering van verschillen	<i>Nadruk</i> Benadrukt de ontwikkeling van specifieke vaardigheden
<i>Gedrevenheid:</i> Geschreven plannen en statistische doelen voor specifieke doelgroepen.	<i>Gedrevenheid:</i> Moraal en ethiek drijven deze cultuurverandering.	<i>Gedrevenheid:</i> Gedrag en beleid worden gezien als bijdragend aan organisatiedoelen als winst
<i>Belang:</i> Specifieke doelgroepen profiteren van de bestrijding van fouten uit het verleden.	<i>Belang:</i> Iedereen voelt zich gewaardeerd en geaccepteerd in de organisatie	<i>Belang:</i> De organisatie profiteert; moraal, winst en productiviteit verhogen.
<i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat 'nieuwe' groepen zich zullen aanpassen aan de bestaande organisatienormen.	<i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat groepen de organisatie zullen vormen en gevormd zullen worden door de organisatie	<i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat diverse groepen nieuwe manieren zullen creëren om effectief samen te kunnen werken in een pluralistische omgeving.
<i>Opent:</i> deuren in de organisatie	<i>Opent:</i> gedrag, gedachten en de cultuur	<i>Opent:</i> het systeem
<i>Weerstand door:</i> Ervaren limieten in de autonomie bij besluitvorming en ervaren angst voor tegengestelde discriminatie.	<i>Weerstand door:</i> Angst voor verandering, ongemakkelijkheid bij verschillen, en behoefte aan een terugkeer naar 'die goede oude tijd'.	<i>Weerstand door:</i> Ontkenning demografische realiteit, noodzaak voor alternatieve benaderingen, opbrengsten gekoppeld aan verandering; moeilijkheid aanleren nieuwe vaardigheden, veranderen systemen, maken van tijd voor synergie gevormde oplossingen.

De voornaamste **onderzoeksmethode** die in dit onderzoek is gebruikt is de documentenanalyse. De documenten die zijn geanalyseerd zijn afkomstig van werknemers op de ministeries en de ABD. Deze personen houden zich bezig met de ontwikkeling van het personeel, - de organisatie en/of - het management binnen het ministerie of de dienst. De documenten bestaat uit overzichten en inhoudelijke beschrijvingen van de managementopleidingen binnen het desbetreffende ministerie of de ABD. Het totale aantal verzamelde opleidingen betreft 167. De contactpersonen binnen de ministeries en de dienst die zijn benaderd voor het opleidingsaanbod op hun ministerie en dienst, zijn in een later stadium geïnformeerd betreffende de voorlopige bevindingen. Dit ter verificatie van de bevindingen.

Op basis van de analyse kan worden geconcludeerd dat van de **167** managementopleidingen binnen het Rijk, er slechts **16** (9,6%) expliciet **aandacht** voor diversiteit hebben. Het aantal opleidingen met aandacht voor 'positieve actie' betreft hierbij **5**. Het aantal opleidingen met aandacht voor 'managing diversity' betreft tevens **5**. En het aantal opleidingen met aandacht voor 'valuïng diversity' betreft hierbij **10**. De aandacht voor diversiteit uit zich dus in het bijzonder in aandacht voor 'valuïng diversity'.

Er zijn tevens **aanknopingspunten** te vinden voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'positieve actie' ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft **14%**. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'managing diversity' betreft **60%**. En het aandeel managementopleidingen met aanknopingspunten voor 'valuïng diversity' betreft **39%**. In het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk zijn er dus in meerdere mate aanknopingspunten te vinden met 'managing diversity'. In vergelijking met de mogelijkheid tot het besteden van aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk, wordt er binnen de opleidingen dus relatief weinig aandacht besteed aan het omgaan met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie.

Het Rijk heeft onvoldoende werk gemaakt van het beïnvloeden van haar managers op het gebied van diversiteit aan de hand van opleidingen. Hiermee laat het Rijk de kans liggen, om in het kader van het huidige diversiteitbeleid, de managers op te leiden op dit gebied. Het is daarom van belang om 'diversiteit' een integraal onderdeel uit te laten maken van het

managementopleidingaanbod binnen het Rijk, zodat de 'mind- set' van managers binnen het Rijk wordt beïnvloed. Hierbij dienen managementopleidingen met aandacht voor diversiteit geen vrijblijvend karakter te hebben.

Om er voor te zorgen dat managers hetgeen kunnen toepassen wat zij hebben geleerd tijdens een opleiding met aandacht voor diversiteit, is het tevens van belang dat de organisatie de mogelijkheid biedt tot toepassing. Een opleiding die managers o.a. opleidt in verschillende managementvaardigheden die het profiteren van diversiteit op de werkvloer mogelijk maken, zal effectief zijn wanneer de gemanagede organisatie over een divers personeelsbestand beschikt. De waarde van managementopleidingen die op deze wijze aandacht hebben voor diversiteit is hiermee o.a. afhankelijk van de mate waarin de organisatie beschikt over een divers personeelsbestand. Werving en selectie van het personeel heeft dus een belangrijke rol in het diversiteitbeleid. De inhoud van het huidige diversiteitbeleid dient daarom o.a. nog steeds te worden gevormd door een doelgroepgerichte werving en selectie van personeel.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding en doelstelling onderzoek	8
1.2 Vraagstelling en relevantie onderzoek	11
1.3 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Wat wordt er verstaan onder ‘publiek management’?	14
2.1.1 Management in algemene zin	14
2.1.2 Publiek management	17
2.2 Diversiteit en diversiteitINVALshoeken betrokken bij het onderzoek	19
2.2.1 Wat is diversiteit?	19
2.2.2 DiversiteitINVALshoeken	22
2.3 Positieve actie	23
2.3.1 De definiëring	23
2.3.2 Positieve actie in termen van HRM- instrumenten	24
2.3.3 Positionering doelgroepen- en diversiteitbeleid	29
2.4 Waarderen van diversiteit	30
2.4.1 De definiëring	30
2.4.2 Waarderen van diversiteit a.d.h.v. managementopleidingen	31
2.5 Wat wordt er verstaan onder ‘managing diversity’?	35
2.5.1 De definiëring	35
2.5.2 Hoe valt diversiteit te managen?	37
2.6 Situatie gebonden INVALshoeken en overeenkomsten in instrumenten	41
2.6.1 Situatie gebonden diversiteitINVALshoeken	41
2.6.2 Overeenkomsten tussen instrumenten	44
2.7 Hypothesen betreffende het managementopleidingaanbod	45
2.7.1 Relatie tussen opleidingstypen en diversiteitINVALshoeken	45
2.7.2 Hypothesen	48
2.8 Analyse kader	51
3. Methodologische verantwoording	53

4.	Analyse naar aandacht voor diversiteit	57
5.	Analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit	66
5.1	Categorisering opleidingsaanbod	66
5.2	Analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit	68
6.	Conclusies	72
6.1	Terugkoppeling naar hoofd- en deelvragen	72
6.2	Terugkoppeling naar de doelstelling	74
7.	Aanbevelingen	76
	<i>Literatuur</i>	78

Bijlagen

- 1. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit per ministerie of dienst**
- 2. Managementopleidingsaanbod van het Rijk gecategoriseerd naar opleidingstype(n) en aanknopingspunten voor diversiteit**
- 3. Kwalitatieve beschrijving van de aandacht en aanknopingspunten per managementopleiding gevonden in het managementopleidingsaanbod**

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling onderzoek

De huidige Nederlandse beroepsbevolking heeft een zeer diverse samenstelling. De beroepsbevolking bestaat uit jongeren en ouderen, mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen, laag en hoog opgeleiden, en ga zo maar door. Niet alleen jonge blanke mannen nemen genoeg met een fulltime baan. Ook steeds meer vrouwen ambiëren een fulltime baan. Naast de ‘verkleuring’ van de Nederlandse samenleving als geheel laat het aantal hoger opgeleide allochtonen tevens een stijgende lijn zien. Desondanks zijn vrouwen, allochtonen en ouderen binnen de actieve beroepsbevolking op de arbeidsmarkt nog steeds ondervertegenwoordigd in zowel het bedrijfsleven als bij de overheid.

Overheid en bedrijfsleven streven er naar om deze verschillende groepen meer op te nemen in het personeelsbestand. Dit gebeurt vanuit verschillende overwegingen. Om te beginnen vanuit een sociaalrechtvaardig oogpunt is gepoogd het aandeel van deze achterstandsgroepen te vergoten binnen de overheidsorganisaties. De overheid is zich tevens bewust van haar voorbeeldrol als werkgever en gaat er vanuit dat zij zowel publieke- als private organisaties kan inspireren of aanmoedigen met haar arbeidsmarktbeleid. Een andere overweging komt voort uit het bewustzijn van de waarde van een divers personeelsbestand. Ook dit is een drijfveer voor het bedrijfsleven en de overheid als werkgever om een groter beroep te doen op vrouwen, allochtonen en ouderen op de arbeidsmarkt. Waar in het bedrijfsleven veelal het ontsluiten van afzetmarkten het motief is, is dit bij de overheid vaak de normatieve wens dat het overheidspersoneel een afspiegeling dient te zijn van de diversiteit in de samenleving. Enerzijds omwille van de representativiteit van de overheid en daarmee de legitimiteit van het overheidsbeleid. Anderzijds om tot een zo optimaal mogelijke dienstverlening naar de burger te komen. Ook de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid zou dus samenhangen met de diversiteit van haar personeelsbestand. Met het krapper worden van de arbeidsmarkt zien overheid en bedrijfsleven ook in toenemende mate in dat het arbeidspotentieel van de ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt hard nodig is voor het vervangen van werknemers die met pensioen gaan.

Uit onderzoek in opdracht van het Ministerie van BZK naar het percentage allochtonen, vrouwen en ouderen in de bedrijfssector en de overheidssectoren blijkt dat in 2005 het aandeel niet- westerse allochtonen (Nederlanders die zelf, en /of van wie één of beide ouders geboren zijn in voormalig Joegoslavië, Turkije, Afrika, Zuid- en Midden Amerika of Azië, exclusief voormalig Nederlands- Indië en Japan) binnen het bedrijfsleven 8,1% betrof, het aandeel werknemers tussen de 55 en 64 jaar 9,8% betrof en het aandeel vrouwen 33,8 % betrof. In hetzelfde jaar betrof het aandeel niet- westerse allochtonen binnen het Rijk 7%, het aandeel werknemers tussen de 55 en 64 jaar 11,2% en het aandeel vrouwen 40,8 %. In de onderstaande tabel zijn deze aantallen voor deze sectoren opgenomen, evenals de aantallen voor de overige overheidssectoren (CBS, 2007).

Tabel 1: Aandeel vrouwen, niet- westerse allochtonen en ouderen binnen het bedrijfsleven en de overheid over 2005 (bron: CBS, 2007).

	werknemersgroepen (in %)		
	vrouwen	niet- westerse allochtonen	ouderen (55-64jaar)
sectoren:			
Bedrijfsleven	33,8	8,1	9,8
Overheid (excl. Rijk):	35	4,6	13,8
Provincies	38,4	3,6	18
Gemeenten	40,8	8,4	16
Waterschappen	25,7	1,7	17,4
Onderwijs	60,4	4,6	17
Defensie	12,7	4,3	4,7
Politie	32,2	4,8	9,8
Rijk	40,8	7	11,2

Deze percentages kunnen echter een vertekend beeld schetsen van de vertegenwoordiging van deze groepen. Als we kijken naar de verdeling van deze groepen over de schalen, ontstaat er een ander beeld. Het aandeel vrouwen in managementfuncties is bijvoorbeeld louter 18% en het aandeel niet- westerse allochtonen vanaf schaal 8 neemt nog maar 5,7% in . Niet- westerse allochtonen zijn voornamelijk overgerepresenteerd in de schalen 3 t/m 5 (Sociaal Jaarverslag Rijk, 2006), (ISW, 2008). Als we de personeelssamenstelling van de Algemene Bestuursdienst in 2006 binnen beschouwing nemen blijkt dat louter 4 van de bijna 800 topambtenaren niet- westerse allochtonen betreffen. Dit is slechts 0,5% van het aantal topambtenaren die vallen onder de ABD (ISW, 2008). Binnen de sector Rijk bekleedt een gering aantal vrouwen en niet- westerse allochtonen dus beleids- of managementfuncties. Gezien deze ongelijke verdeling van niet- westerse allochtonen en vrouwen over de schalen binnen de sector Rijk, zal deze sector nader worden beschouwd.

Het huidige kabinet zet krachtig in op het vergroten van de diversiteit binnen de overheidsorganisaties. ‘Diversiteit’ is op te vatten als het geheel aan individuele verschillen dat mensen niet louter verschillend van elkaar, maar tevens overeenkomstig aan elkaar maakt (Kreitner & Kinicki, 1995: 47). Diversiteit wordt gevormd door individuele verschillen op het gebied van bijvoorbeeld leeftijd, etniciteit, sekse, karakter, of gewoontes. In het streven van het huidige kabinet naar een vergroting van de diversiteit binnen de overheidsorganisaties, wordt ‘diversiteit’ opgevat als het individuele verschil op het gebied van sekse, etniciteit en leeftijd. Dit komt tot uiting in een aantal doelstellingen dat het huidige kabinet heeft opgenomen in haar beleidsprogramma ter vergroting van de diversiteit binnen de overheidsorganisaties.

In 2011 moet namelijk 30 % van de instroom in topfuncties bestaan uit vrouwen en van de overige functielagen binnen de publieke sector moet 50% bestaan uit vrouwen. Het aandeel allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector dient in 2011 met 50% te zijn toegenomen t.o.v. 2007 en het uitstroompercentage van 50-plussers naar inactiviteit dient met 2%-punt te zijn afgenomen ten opzichte van 2006 (www.bzk.nl).

Elke overheidssector zal een eigen invulling geven aan de doelstellingen. Zo laat minister Ter Horst weten dat zij er o.a. naar streeft dat:

- In 2011 één op de vier topambtenaren in de ABD een vrouw is.
- In 2011 er minimaal 50 allochtone managers zijn op posities net onder de ABD en dat zij worden begeleid om de stap naar de ABD te kunnen maken

- Er 1000 structurele stageplaatsen worden gecreëerd binnen de rijksdienst voor groepen als herintredende vrouwen en mannen boven de 45 die in de bijstand hebben gezeten. De helft van de plaatsen dient te worden bezet door vrouwen en/of allochtonen (Toespraak Minister Ter Horst, 2007).

Aan de hand van diversiteitbeleid trachten het kabinet en minister Ter Horst hun doelen te verwezenlijken. Deze beleidsvorm stelt de organisatie en de (arbeidsmarkt)problematiek van de organisatie centraal (www.bzk.nl). Uitgangspunt van het diversiteitbeleid is namelijk dat een gebrek aan diversiteit in het personeel suboptimale organisatieprestaties oplevert. Dit omdat er te weinig perspectieven uit de samenleving in het beleid worden meegewogen en er onvoldoende aansluiting is met burgers voor wie- en met wie de overheid werkt. Het diversiteitbeleid is met andere woorden gebaseerd op de 'managing diversity'-invalshoek. Deze invalshoek op diversiteit stelt namelijk evenals het diversiteitbeleid het belang van de prestaties van de organisatie voorop en gaat er vanuit dat een voldoende divers personeelsbestand de organisatieprestaties positief kan beïnvloeden.

Doormiddel van doelgroepenbeleid trachten het kabinet en minister ter Horst vorm te geven aan het huidige diversiteitbeleid. Doelgroepenbeleid stelt juist het belang van doelgroepen en werknemers voorop (www.bzk.nl). Aan de hand van deze beleidsvorm wordt er getracht om specifieke doelgroepen op te nemen in het personeelsbestand. Hierbij worden er doelgroepspecifieke plannen en streefcijfers geformuleerd. Het doelgroepenbeleid is hiermee gebaseerd op de 'positieve actie'- invalshoek. Deze invalshoek op diversiteit stelt namelijk evenals het doelgroepenbeleid de doelgroepen centraal en gaat er van uit dat het nastreven van doelgroepspecifieke doelstellingen met betrekking tot de personeelssamenstelling zal leiden tot gelijke kansen op de werkvloer. Het kabinet en minister Ter Horst gaan er van uit dat het beleid gericht op de vergroting van specifieke groepen in het personeelsbestand (doelgroepenbeleid) inhoud kan geven aan diversiteitbeleid (www.bzk.nl).

Managers hebben een belangrijke rol bij de invulling van het diversiteitbeleid. Zij hebben zowel invloed op de instroom als op de doorstroom en het behoud van het personeel en dragen vaak zorg voor de aanstelling, het verloop en de ontwikkeling van het personeel. De mate van diversiteit in de personeelssamenstelling is hiermee afhankelijk van de manier waarop managers invulling geven aan hun werving en selectie- en loopbaanbeleid.

Een werving, selectie en loopbaanbeleid dat ten goede komt aan de mate van diversiteit in de personeelssamenstelling, stelt eisen aan het gedrag, de houding en de vaardigheden van managers. Managers dienen namelijk in staat te zijn om te gaan met diversiteit op de werkvloer en in de omgeving van de organisatie.

De **doelstelling** van het onderzoek is dus als volgt te formuleren:

Zicht krijgen in de mate waarin managers binnen het Rijk geëquipeerd worden en geëquipeerd kunnen worden met het oog op diversiteit in de samenleving en in de eigen organisatie.

1.2 Vraagstelling en relevantie onderzoek

Opleidingen zijn een van de instrumenten om het gedrag van managers te beïnvloeden. Via opleidingen worden managers qua kennis bijgeschoold, worden ze getraind in hun vaardigheden en worden ze gevormd. Dit geldt voor het gehele pakket van hun werkzaamheden dus in beginsel ook voor het onderwerp 'diversiteit'.

De afdeling Personeel- Rijk wil graag inzicht krijgen in de mate waarin het management binnen het Rijk al opgeleid wordt in het omgaan met diversiteit en in hoeverre het bestaande aanbod aan managementopleidingen aanknopingspunten biedt om managers hierin op te leiden. Onderzoek naar de mate waarin het management op dit vlak wordt opgeleid, vraagt om inzicht in het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk.

In het licht van het bovenstaande doel is een inventarisatie gemaakt van- en een analyse gemaakt op het aanbod aan managementopleidingen binnen de sector Rijk.

Diversiteit is op te vatten als het geheel aan individuele verschillen dat mensen niet louter verschillend van elkaar, maar tevens overeenkomstig aan elkaar maakt (Kreitner & Kinicki, 1995: 47). Diversiteit wordt dus gevormd door individuele verschillen op het gebied van bijvoorbeeld leeftijd, etniciteit, sekse, karakter, of gewoontes.

Waar managers geschoold, getraind en gevormd worden met het oog op diversiteit in de samenleving, is 'diversiteit' op te vatten in termen van diversiteit in bevolkingsgroepen en groepen op de arbeidsmarkt. Wanneer managers een diverse personeelssamenstelling en een diversiteit aan perspectieven binnen de organisatie willen bewerkstelligen, dienen zij oog te hebben voor de diversiteit aan bevolkingsgroepen in de samenleving en groepen op de arbeidsmarkt. Kennis van de diversiteit in de samenleving en op de arbeidsmarkt biedt hierbij een uitgangspunt voor de mogelijkheid tot opname van diversiteit binnen de organisatie en de mate waarin de diversiteit binnen de organisatie dient te worden vergroot.

Waar zij geschoold, getraind en gevormd worden met het oog op diversiteit in de eigen organisatie, is 'diversiteit' bijvoorbeeld tevens op te vatten in termen van individuele karakters, gewoontes of vaardigheden van medewerkers. Wanneer manager hun medewerkers effectief willen managen, met hun willen samenwerken en met hun willen communiceren, dienen zij oog te hebben voor diversiteit in termen van individuele karakters, gewoontes of vaardigheden. Kennis van deze persoonlijke kenmerken van werknemers maken het voor managers mogelijk effectief met hun diverse medewerkers om te gaan. Kennis van de bevolkingsgroep waar een medewerk toe behoort, is slechts een van de kenmerken van een medewerker waar een manager oog voor dient te hebben wil hij/zij omgaan met de diversiteit binnen de organisatie.

De managementopleidingen die geïnventariseerd en geanalyseerd zijn binnen de sector Rijk, betreffen de opleidingen die specifiek zijn bedoeld voor zowel managers binnen het Rijk als potentiële managers binnen het Rijk die de wil hebben om de stap te maken naar een managementfunctie. Onder het Rijk(ook wel de centrale overheid genoemd) wordt de hoogste bestuurslaag verstaan. Hiernaast worden tevens de provincies en gemeenten onderscheiden. Het Rijk omvat de dertien ministeries, de bijbehorende diensten en verschillende zelfstandige Hoge Colleges van Staat.

Het Rijk ontbreekt het echter aan inzicht in haar opleidingsaanbod. Dit heeft te maken met de privatisering van het ROI (Rijks Opleidings Instituut) in 1993. Het instituut, 25 jaar geleden opgericht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, nam de ontwikkeling van opleidingen voor het Rijk voor haar rekening (www.schoevers.nl). De privatisering van het ROI bood het Rijk de mogelijkheid om gebruik te maken van verschillende aanbieders op de markt. Het huidige aanbod binnen het Rijk wordt onder andere

gevormd door de ministeriespecifieke Academies. Dit zijn aparte opleidingsinstituten die opleidingen aanbieden in de lijn met de doelstellingen van het desbetreffende ministerie. Het Rijk maakt tevens gebruik van de opleidingen die worden aangeboden door externe opleidingsinstituten. Hiernaast biedt het Expertise Centrum Opleidingen, een rijksbrede organisatie, opleidingen aan voor de gehele Rijksoverheid. Meer vakgerichte opleidingen worden aangeboden door de Rijksacademie voor Financiën en de Rijksacademie voor Overheidscommunicatie. Met de privatisering van het ROI, zijn de opleidingen binnen het Rijk dus decentraal aanbesteed. Doordat ministeries gebruik hebben gemaakt van verschillende aanbieders is er geen duidelijk zicht op het totale opleidingsaanbod binnen het Rijk. Hiermee ontbreekt tevens een inzicht in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk.

Het managementopleidingsaanbod binnen de sector Rijk wordt zowel geanalyseerd op aandacht- als op aanknopingspunten voor diversiteit vanuit drie verschillende invalshoeken. Er wordt namelijk geanalyseerd in hoeverre het managementopleidingsaanbod aandacht en/ of aanknopingspunten biedt vanuit de 'positieve actie'- invalshoek, de 'valuing diversity'- invalshoek en/ of de 'managing diversity'- invalshoek. Aan de hand van deze analyse wordt niet alleen inzichtelijk gemaakt wat de huidige stand van zaken is op het gebied van diversiteit in managementopleidingen. De analyse naar aanknopingspunten maakt tevens inzichtelijk in hoeverre er aandacht zou kunnen zijn. Hiermee wordt de mogelijkheid geboden aandacht voor diversiteit gericht op te nemen in bestaande managementopleidingen.

Ten grondslag aan dit onderzoek ligt de volgende **centrale vraagstelling**:

In hoeverre is er in de managementopleidingen van het Rijk aandacht voor diversiteit en in hoeverre bieden zij aanknopingspunten voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden dient er inzicht te zijn in het gehele aanbod aan managementopleidingen binnen het rijk. Het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk is namelijk het object dat onderzocht dient te worden. De eerste **deelvraag** die de beantwoording van de hoofdvraag mogelijk maakt is hierbij als volgt te formuleren:

1. Wat is het aanbod van managementopleidingen binnen het Rijk?

Nadat er antwoord gegeven is op deze vraag, is er inzicht in het gehele aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk. Uit de hoofdvraag is op te maken dat er zowel een behoefte is aan inzicht in de mate van aandacht voor diversiteit in het aanbod als naar inzicht in de mate van aanknopingspunten voor diversiteit in het aanbod. Aangezien het verschillende behoeften betreft, kunnen er verschillende deelvragen worden geformuleerd. De deelvragen kunnen hierbij als volgt worden geformuleerd:

2. In hoeverre hebben deze managementopleidingen aandacht voor diversiteit?

3. In hoeverre bieden deze managementopleidingen aanknopingspunten voor diversiteit?

Het in kaart brengen van de mate waarin er aanknopingspunten te vinden zijn voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk biedt de mogelijkheid om in te spelen op mogelijke toekomstige ontwikkelingen in de personeelssamenstelling en de samenleving. Aan de hand van dit inzicht is het mogelijk de opleidingen met aanknopingspunten gericht uit te bouwen met aandacht voor diversiteit vanuit de 'positieve actie'- invalshoek, de 'managing diversity'- invalshoek en/of de 'valuing diversity'- invalshoek, wanneer de organisatie en de samenleving hier om vragen.

1.3 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van het onderzoeksrapport betreft de inleiding. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek. In de tweede paragraaf worden de centrale vraagstelling alsmede de deelvragen geformuleerd. Hierbij wordt tevens ingegaan op de relevantie van het onderzoek.

In het tweede hoofdstuk van het onderzoeksrapport komt het theoretische kader aan bod. Het theoretische kader omvat acht paragrafen, waarbij in de achtste paragraaf aandacht wordt besteed aan het analysekader. Het theoretische kader gaat o.a. in op de concepten van ‘publiek management’, ‘HRM’ en de ‘contingentietheorie’. Hiernaast wordt er in de opeenvolgende paragrafen aandacht besteed aan drie verschillende invalshoeken op diversiteit. Het theoretische kader besteedt tevens aandacht aan de situatiegebondenheid van de drie invalshoeken en de overeenkomsten in de instrumenten met betrekking tot deze invalshoeken. De onderbouwing en formulering van de hypothesen vormen tevens een onderdeel van het theoretische kader.

De eerste hypothese formuleert de verwachting betreffende de aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod. Deze hypothese baseert zich hierbij op de relatie tussen de diversiteitinvalshoeken en beleid. De tweede hypothese formuleert een verwachting betreffende de aanknopingspunten voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod. Deze hypothese baseert zich hierbij op de relatie tussen ‘publiek management’ en één van de diversiteitinvalshoeken.

Hoofdstuk drie besteedt aandacht aan de methodologische verantwoording. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en –technieken en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

In hoofdstuk vier en vijf volgt de analyse. In hoofdstuk 4 komt de analyse naar aandacht voor diversiteit aan bod. Op basis van de analyse naar aandacht voor diversiteit, vindt er tevens een terugkoppeling plaats naar de eerste hypothese.

In hoofdstuk 5 komt de analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit aan bod. Hier gaat een categorisering van het managementopleidingsaanbod aan vooraf, op basis van de in het theoretische kader genoemde relatie tussen opleidingstypen en diversiteitinvalshoeken. Op basis van de analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit, vindt er een terugkoppeling plaats naar de tweede hypothese.

In hoofdstuk 6 worden de hoofd- en deelvragen beantwoord. Hiernaast wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de beantwoording van de hoofdvraag heeft bijgedragen aan de doelstelling van het onderzoek.

In hoofdstuk 7 wordt een aantal suggesties gedaan op basis van de rol die managers en managementopleidingen innemen in het kader van diversiteitsbeleid en op basis van de gevonden aandacht en aanknopingspunten voor diversiteit binnen het managementopleidingsaanbod.

2. Theoretisch kader

2.1 Wat wordt er verstaan onder ‘publiek management’ en ‘HRM’?

2.1.1 Management in algemene zin

Alvorens wordt overgegaan in een omschrijving van ‘publiek management’, wordt in eerst instantie stil gestaan bij het management in algemene zin. De vraag die hierbij kan worden gesteld is welke kennis en vaardigheden en competenties er zijn vereist voor het managen van een organisatie. Deze vraag maakt hierbij geen onderscheid tussen private- of publieke organisaties. Gezien de focus op het managen van diversiteit in dit onderzoek, en hiermee o.a. de interactie met mensen binnen de organisatie, is het van belang tevens aandacht te besteden aan de relatie tussen de manager en zijn medewerker bij de definiëring van management in algemene zin.

Verschillende auteurs hebben getracht het begrip management te definiëren. Hierbij wordt de nadruk gelegd op verschillende aspecten van het management. In ‘*Organizational Behaviour*’ definiëren Kreitner en Kinicki management bijvoorbeeld in termen van een efficiënt en ethisch werkproces. Zij weten dit als volgt te formuleren:

“Management is een werkproces waarbij met en doormiddel van anderen getracht wordt op efficiënte en ethische wijze organisatiedoelen te bereiken (Kreitner & Kinicki, 2004: 6,7).”

Tevens gaan zij in op wat er van het managen dient te worden verwacht. Welke kennis en vaardigheden zijn met andere woorden vereist van een manager. Volgens hen beschikken effectieve managers over de volgende vaardigheden:

- Het stellen van doelen en richtlijnen aan alle betrokkenen.
- Het aanmoedigen van participatie, opwaartse communicatie en suggesties.
- Het plannen en organiseren omwille van een ordelijke werkstroom
- Technische- en bestuurlijke expertise om organisatiegerelateerde vragen te kunnen beantwoorden.
- Het faciliteren van werk doormiddel van team building, training, coachen en ondersteuning.
- Het geven van feedback op een eerlijke en opbouwende manier.
- Houdt het proces op gang doormiddel van roosters, deadlines en nuttige herinneringen.
- Heeft controle over details zonder te domineren
- Het opvoeren van een redelijke druk om doelen te bereiken.
- Bekrachtigt en delegeert sleutelfuncties aan anderen, waarbij de doelstelling en betrokkenheid worden behouden.
- Erkent prestaties met beloningen en positieve bekrachtiging (Kreitner & Kinicki, 2004: 7,8)

Aan de hand van de bovenstaande vaardigheden trekken zij een aantal conclusies wat betreft het managen van organisaties:

1. Management draait om het effectief kunnen omgaan met mensen. De elf competenties vormen een ‘doelstelling-betrokkenheid-feedback-beloning-prestatiencyclus’, waarin menselijke interactie centraal staat.
2. Managers die in grote mate de competenties beheersen neigen naar betere afdelingsprestaties en werknemersmoraal dan managers met een mindere beheersing van deze competenties.

3. Effectieve vrouwelijke en mannelijke managers hebben geen significant verschil in hun competentieprofiel. Dit in tegenstelling tot wat de populaire bedrijfskundige literatuur de afgelopen jaren heeft beweerd.
4. Op alle niveaus zijn de ontspoorde managers (managers die hebben gefaald in het bereiken van hun potentieel) degenen die zich hebben overschat wat betreft hun beheersing over competenties. Zij hebben zichzelf hoger geschat dan dat hun werknemers hebben gedaan. Dit leidt tot de conclusie dat bij het selecteren van personen voor promotie naar managementposities, de arrogante, afstandelijke, ongevoelige en defensieve personen dienen te worden vermeden (Kreitner & Kinicki, 2004: 9).

Als deze competenties van een manager in een willekeurige organisatie binnen beschouwing worden genomen en worden vergeleken met het management van diversiteit valt op dat een aantal aspecten van het managen van diversiteit al in bepaalde mate zijn te verenigen met de hierboven beschreven basisprincipes van het management in algemene zin. Dit wordt duidelijk aan de hand van een volgende deel in dit theoretische kader, waarbij het management van diversiteit tegen het licht wordt gehouden.

De competenties van de ideale manager zoals hierboven beschreven zijn niet in elke organisatie of afdeling de gepaste aspecten van een effectieve manager. Managers binnen organisaties of op afdelingen worden op verschillende aspecten beoordeeld. Dit hangt nauw samen met het productie- of werkproces waar de werkvloer of de organisatie mee te maken heeft.

Organisaties worden in het algemeen in verschillende mate herontworpen om steeds sneller, effectiever en efficiënter te werken. Participatie van de medewerkers bij besluiten hoeft hierbij niet altijd de boventoon te voeren waardoor er een beroep kan worden gedaan op de sterke controle en het bevelhebbende karakter van het management. Aan de andere kant kunnen medewerkers juist worden gezien als de interne klanten van de organisatie.

Een beleidsafdeling binnen een ministerie is bijvoorbeeld gebaat bij beleidsmedewerkers die binnen de kaders van taakstellingen gebruik maken van hun creativiteit en eigen inzicht bij het schrijven van beleidsnotities. Wat van een manager in deze situatie dus mag worden verwacht zijn een houding en gedrag die zijn beleidsmedewerkers de ruimte bieden hun taak ten uitvoering te brengen. De manager dient juist gebruik te maken van het 'human capital' dat zich bevindt op zijn afdeling.

Als we het gevangeniswezen binnen beschouwing nemen kunnen we stellen dat de veiligheid van de medewerkers en gedetineerden niet zo zeer gebaat is bij managers die zich laten leiden door hun creativiteit bij het uitvoeren van hun functie. In deze situatie is het van belang dat de manager een sterkere controle heeft op het functioneren van zijn medewerkers en legt de nadruk op procedures die zij dienen te volgen. De 'bevelhebbende manager' lijkt hier meer op zijn plaats.

Organisaties en afdelingen binnen organisaties kunnen dus in verschillende mate behoefte hebben aan 'de bevelhebbende manager' of 'de klantgerichte manager'. Situaties vereisen namelijk verschillende vormen van management. De klantgerichte manager is dus niet bij voorbaat de ideale manager voor elke organisatie of afdeling. Hetzelfde valt te zeggen over de bevelhebbende variant.

De volgende tabel geeft treffend de tegenstellingen weer tussen de twee managementtypen, aangezien deze twee ideaaltypen zijn. In de praktijk komen veelal mengvormen voor. De tabel is afgeleid van die van Kreitner & Kinicki in 'Organizational Behaviour', waarbij zij 'de oude manager' afzetten tegen 'de manager van de 21^e eeuw' en hierbij sterk de illusie wekken dat er binnen de huidige organisaties geen plaats meer is

voor de in hun ogen achterhaalde oude manager. Als de houding en het gedrag binnen beschouwing worden genomen, blijkt de in hun ogen egocentrische manager nog lang niet zo achterhaald. Gekozen is dus voor de termen van bevelhebbende- en klantgerichte manager. Wat wederom opvalt, is dat het managen van diversiteit (zoals gedefinieerd in het vervolg van het theoretische kader) aanknopingspunten vindt in de benadering van ‘de klantgerichte manager’ betreffende o.a. zijn primaire rol, culturele oriëntatie, beeld van mensen en besluitvormingsstijl.

Tabel 2: Vergelijking tussen de ‘bevelhebbende’- en ‘klantgerichte manager’ (bron: Kreitner & Kinicki, 2004: 11,12)

	bevelhebbende manager	klantgerichte manager
Primaire rol	Taakgever, bevoorrechte elite, manipulator, beheerser	Faciliterend, teamlid, leraar, sponsor, coach
Leren en kennis	Periodiek leren, specialist	Onophoudend levenslang leren, generalist met meervoudige specialisaties
Compensatie criteria	Tijd, inspanning, niveau	Competenties, resultaten
Culturele oriëntatie	Monocultureel, monolinguïstisch	Multicultureel, meertalig
Primaire bron van invloed	Formele autoriteit	Kennis (technisch en interpersoonlijk)
Beeld van mensen	Potentieel probleem	Primaire bron
Primaire communicatiepatroon	Verticaal	Verschillende richtingen
Besluitvormingsstijl	Beperkte input voor individuele beslissingen.	Breed gebaseerde input voor gezamenlijke besluiten
Ethische bedenkingen	Achteraf	Vooraf
Aard van interpersoonlijke relaties	Competitief (win-verlies)	Coöperatief (win-win)
Omgang met macht en sleutelinformatie	Besloten en beperkte toegang	Gedeelde en verbrede toegang
Benadering van verandering	Weerstand	Faciliteren

In het bovenstaande is door Kreitner en Kinicki in ‘*Organizational Behaviour*’ een eerste definiëring gegeven van de term ‘management’. Hiernaast is tevens uiteengezet wat de focus is van de huidige manager en wat de vereiste competenties zijn voor het managen van een organisatie in zijn algemeen. De volgende definiëring van ‘management’ is van een wat andere aard en legt de nadruk minder op management als een efficiënt proces. In ‘Management van Diversiteit in Arbeidsorganisaties’ verwijzen Siebers, Verweel en De Ruijter naar de volgende formulering van Tony Watson:

“Management can be seen... as simply a matter of running an organisation so that the variety of people who want something out of it will go on supporting it in such a way that it is able to continue its existence into the future (Siebers et al, 2002: 143).”

In de bovenstaande definitie valt, in tegenstelling tot de definitie van Kreitner en Kinicki, op dat er sprake is van een diversiteit aan belanghebbenden. Tevens maakt hij in zijn definitie duidelijk dat deze verschillende individuen hierbij geen passieve actoren zijn. Integendeel, er

is sprake van een bepaalde uitwisseling van diensten, omdat ook zij belangen hebben bij het voortbestaan van de organisatie. Als zij hetgeen krijgen wat zij willen uit de organisatie zullen zij bijdragen aan de algemene organisatiedoelen. Management draait immers om het toebedelen van hetgeen de betrokkenen willen van de organisatie. Op deze manier wordt de continuïteit van de organisatie gewaarborgd. Het individu wordt door de uitwisseling, van bijvoorbeeld geld of psychologische waarden als vertrouwen, in staat gesteld zichzelf te ontplooien, waardoor de organisatie levensvatbaar blijft (Siebers et al, 2002: 144). De bovenstaande definitie van management sluit in meerdere mate aan op de aard van het managen van diversiteit, aangezien het oog heeft voor de individuele wensen en hiermee de diversiteit van o.a. de werknemer, en hierbij de relatie onderkent tussen de waardering van het individu en het voortbestaan van de organisatie.

2.1.2 Publiek management

Bovenstaande definities van ‘management’ en de vereiste competenties van een manager hebben, zoals eerder vermeld, betrekking op management in algemene zin.

Aangezien de focus van dit onderzoek ligt op de managementopleidingen binnen het Rijk, en hiermee dus op de opleidingen gericht aan managers binnen de publieke sector, volstaat eerder een meer specifieke omschrijving van wat wordt verstaan onder ‘publiek management’. Dit impliceert echter niet dat de bovengenoemde functies van management in het algemeen geen betrekking hebben op managers in de publieke sector. Zij geven juist weer wat het managen omvat, zowel in de private- als in de publieke sfeer.

Er zijn een groot aantal theorieën betreffende ‘publiek management’ geformuleerd. Een OECD-rapport geeft een beschrijving van deze managementvorm in termen van een paradigma. Dit paradigma van publiek management staat tegenover die van ‘public administration’ of overheidsbestuur. Het laatste is te omschrijven als een vorm van “bestuur onder de formele controle van politiek leiderschap, gebaseerd op een strikt hiërarchisch model van bureaucratie, bezet door permanente, neutrale en anonieme ambtenaren, louter gemotiveerd door het algemene belang, elke overheidspartij gelijk dienend, en niet bijdragend aan het beleid maar meer het bestuur van het beleid besloten door politici (Hughes, 2003: 17).” Het OECD-rapport omschrijft het publiek management als:

“...een poging moderne managementprincipes te combineren met de economische logica, waarbij de kernwaarden van de publieke dienstverlening worden behouden. Dit nieuwe managementparadigma benadrukt resultaten in termen van ‘waar voor het geld’, te behalen doormiddel van management van doelen, het gebruik van de markt en marktmechanismen, competitie en keuze, en overdracht van personeel doormiddel van een betere afstemming van autoriteit, verantwoordelijkheid en rekenschap. Dit in plaats van het oude paradigma, welke voornamelijk proces- en regelgedreven is met een nadruk op hiërarchische besluitvorming en controle (Hughes, 2003: 262).”

De eerste regel van de formulering van het OECD in ‘*Public Management en Administration*’ onderschrijft duidelijk dat de bovengenoemde algemene moderne managementcompetenties tevens van toepassing zijn op het management in de publieke sector. De definitie van het OECD verwijst namelijk naar de moderne managementprincipes die voor het managen van publieke organisaties gecombineerd dienen te worden met de economische logica, zonder dat hierbij afstand wordt gedaan van de kernwaarden van de publieke dienstverlening.

De invloed van de economische logica is duidelijk te herkennen in de focus van deze managementvorm. Het nieuwe publieke management focust zich namelijk op:

- resultaten in termen van efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit van dienstverlening en of de beoogde winsten daadwerkelijk worden behaald;

- een gedecentraliseerde managementomgeving dat beter autoriteit en verantwoordelijkheid op elkaar afstemt, zodat besluiten betreffende bronverdeling en dienstverlening dicht bij het punt van uitwisseling worden genomen, en welke zorgt voor mogelijkheden van feedback van klanten en andere belangengroepen;
- een grotere klantgerichtheid en het zorgen voor een klantenkeuze doormiddel van het ontwikkelen van competitieve omgevingen binnen en tussen publieke organisaties onderling en non-gouvernementele organisaties;
- de flexibiliteit tot het exploreren van meer kostenefficiënte alternatieven om publieke voorschriften te leiden, waaronder het gebruik van marktinstrumenten, zoals de gebruiker laten betalen, vouchers en de verkoop van eigendomsrechten; en
- verantwoordelijkheid voor resultaten en verwezenlijking aan de hand van het proces in plaats van het vasthouden aan een specifieke set van regels, en een gerelateerde verandering van risicovermijding naar risicomangement (Hughes, 2003: 262, 263).

De sterke klantgerichtheid van het ‘publieke management’, zoals hierboven beschreven, vinden we tevens terug in het diversiteitmanagement. In een volgend deel wordt getracht deze vorm van management te definiëren, en wordt hiermee tevens duidelijk op welke punten de managementvormen gelijkenissen vertonen.

2.1.3 Human Resource Management

De focus van het nieuwe publieke management impliceert een meer flexibele en responsieve benadering op het gebied van de werving-, de selectie-, het behoud-, de training-, en de ontwikkeling van werknemers binnen de publieke sector. Nieuw publiek management biedt managers hiermee mogelijkheden om gebruik te maken van Human Resource Management-instrumenten en deze te ontwikkelen (Brown, 2008).

Human Resource Management stelt namelijk het ‘managen van mensen binnen het werkgever- werknemersverband centraal en houdt zich bezig met de inrichting van de productiecapaciteit van organisatieleden’ (Brown, 2008: 2). HRM omvat hiermee de werving, de ontwikkeling, de beloning, het motivatiebehoud en de uitstroom van werknemers. Concreet gaat het hierbij om ‘HR- planning, werving- en selectie van personeel, vaardighedenontwikkeling en –training, loopbaanbeleid, prestatiebeoordeling, het formuleren van werksomstandigheden, compensatie en beloning’ (Brown, 2008: 2).

Human Resource Management in de publieke sector kenmerkt zich door ‘flexibeler structuren en procedures, de afwezigheid van sterk gecentraliseerde organen en een grotere verantwoordelijkheid voor lijnmanagers en leidinggevendenden bij het managen van werknemers, doormiddel van platte managementstructuren en decentralisatieprogramma’s’ (Brown, 2008: 5). Op functieniveau wordt HRM in de publieke sector gekenmerkt door functies met een breder takenpakket en waarbij meervoudige vaardigheden worden vereist. Er wordt hierbij tevens een grotere nadruk gelegd op prestatiebeoordeling. HRM in de publieke sector gaat er van uit dat de prestaties van medewerkers in de organisatie in lijn kunnen worden gebracht met de strategische doelstellingen van de organisatie. Vanuit dit uitgangspunt ligt de nadruk op het behoud van personeel dat in staat is te presteren in de lijn met de beoogde organisatiedoelen (Brown, 2008).

HRM focust zich tevens op de ontwikkeling van de organisatiecapaciteit om zich aan te passen aan een veranderende omgeving. In dit licht kan HRM als instrument worden gebruikt om als organisatie te kunnen reageren op een complexe en dynamische omgeving en hiermee tot verbeterde organisatieprestaties te komen. Bij verbeterde organisatieprestaties valt te

denken aan een vergroting van de responsiviteit en effectiviteit van de dienstverlening van de organisatie naar de omgeving (Brown, 2008). De omgeving van de organisatie kan namelijk onderhevig zijn aan demografische ontwikkelingen zoals een ‘vergrijzing’ of een ‘verkleuring’ van de arbeidsmarkt of het klantenbestand. HRM- instrumenten kunnen door organisaties worden ingezet om de dienstverlening naar haar omgeving hier op af te stemmen.

Waar de focus van HRM ligt op de organisatiecapaciteit om zich aan te passen aan de omgeving, baseert zij zich op de contingentietheorie. De contingentietheorie gaat er namelijk van uit dat de structuur van een organisatie afhankelijk dient te zijn van de situatie waarin zij zich bevindt. Er is daarom geen universele wijze waarop organisaties kunnen worden gestructureerd. Om tot een structuur te komen die de organisatie in staat stelt haar doelstellingen te verwezenlijken, dienen organisaties volgens de contingentiebenadering juist kritisch te kijken naar hun omgeving en de taken die zij dienen uit te voeren (McKenna, 2006). Om als organisatie effectief te kunnen functioneren, dient de organisatiestructuur dus te worden afgestemd op haar omgeving. Huidige overheidsorganisaties dienen bijvoorbeeld in dit licht o.a hun personeelssamenstelling af te stemmen op een diverser wordende samenleving, om de dienstverlening naar deze samenleving blijvend te optimaliseren.

2.2 Diversiteit en diversiteitinvallshoeken betrokken bij het onderzoek

2.2.1 Wat is diversiteit?

Om het aanbod aan managementopleidingen met aandacht voor diversiteit in kaart te kunnen brengen, is het van belang dat in eerste instantie wordt vastgesteld wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder het begrip diversiteit. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende definities gegeven van dit concept. Hieronder volgt een kleine greep uit deze definiëringen die worden gebruikt door verschillende auteurs. Deze zijn gedeeltelijk bruikbaar, gezien het doel van het onderzoek.

Bakas en Van Wolde definiëren diversiteit als de manier waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Hiernaast geven zij aan dat in onze maatschappij mensen kunnen verschillen in de volgende opzichten:

- vanuit fysiek oogpunt: geslacht, leeftijd/ generatie, ras, fysieke en mentale capaciteiten.
- vanuit cultureel oogpunt: etnische achtergrond, seksuele voorkeur, genoten opleiding, religie, leefstijl, migratiestatus, taalvaardigheid, het omgaan met gezag;
- vanuit functioneel oogpunt; denken, leren, informatieverwerking, respectvol handelen, wijze waarop we tot overeenstemming komen, communicatie;
- vanuit historisch oogpunt: familiegeschiedenis/ ‘roots’, toekomstperspectieven, politieke voorkeur, groepsdynamiek (Bakas & Van Wolde, 1997: 13).

Siebers, Verweel en De Ruijter hebben het in ‘Management van Diversiteit in Arbeidsorganisaties’ over een model dat de primaire en secundaire verschijningsvorm van de mens weergeeft . Dit model is afkomstig uit ‘Workforce America!’ van Loden en Rosener. Met dit model trachten zij de individuele diversiteit te visualiseren in een aantal dimensies Het wordt echter niet duidelijk op grond van welke overwegingen de indeling is gemaakt in primaire en secundaire verschijningsvormen, en hoe deze zich verhouden tot het individu. Kreitner en Kinicki besteden hier in ‘Organizational Behaviour’ wel aandacht aan.

Zij definiëren diversiteit als het geheel aan individuele verschillen dat mensen niet louter verschillend van elkaar, maar tevens overeenkomstig aan elkaar maakt (Kreitner & Kinicki, 1995: 47). Zij onderscheiden hierbij tevens een aantal lagen waarmee individuen van elkaar

kunnen verschillen. Deze lagen van verschillen vormen hun inziens de persoonlijke identiteit van elk individu. Deze lagen van verschil bepalen dan ook de wijze waarop elk individu naar de wereld kijkt. Naast een verschil in de opvatting over het concept van diversiteit, geven Kreitner en Kinicki in tegenstelling tot Bakas en Van Wolde dus aan, hoe deze aspecten zich verhouden tot het individu. Deze aspecten worden gecategoriseerd in verschillende dimensies. In het volgende wordt duidelijk dat er in de diversiteit van het individu een mate van hiërarchie is te herkennen wat betreft de aspecten van verschillen en overeenkomsten.

In eerste instantie zien zij het karakter van een persoon als de kern van het individu. Het karakter omvat namelijk het geheel aan karakteristieken van een persoon (Kreitner & Kinicki, 2000: 34, 35).

De volgende laag van diversiteit valt te omschrijven als het geheel aan interne verschillen. Deze interne verschillen vallen aan te duiden als de primaire dimensie van diversiteit. Een kenmerk van deze verschillen is dat zij niet eenvoudig door het individu zijn te beïnvloeden. Aan de andere kant beïnvloeden deze verschillen onze houding en verwachtingen die we hebben van anderen. Dit resulteert in ons gedrag. Voorbeelden van deze interne verschillen betreffen het geslacht, de etniciteit, de leeftijd en de fysieke gesteldheid van het individu. Stereotypering van personen kan betrekking hebben op deze aspecten van het individu (Kreitner & Kinicki, 2000: 36).

De secundaire dimensie van diversiteit wordt gevormd door externe invloeden. Binnen deze dimensie vinden we de individuele verschillen waarop wij een grotere mate van invloed kunnen uitoefenen. De woonplaats van een persoon en het hebben van een bepaalde religie zijn hier twee goede voorbeelden van. Deze twee aspecten waarop individuen kunnen verschillen zijn door de persoon in kwestie voor belangrijke mate zelf in te vullen in de vorm van een verhuizing of een bekering tot een bepaalde religie (Kreitner & Kinicki, 2000:37).

Tot slot onderscheiden Kreitner en Kinicki een organisatiedimensie. Deze laag in het model is te beschouwen als het geheel van individuele verschillen met betrekking tot de positie binnen de organisatie. Aspecten als senioriteit en managementstatus zijn hier aan de orde (Kreitner & Kinicki, 1995: 47-49). Kreitner en Kinicki breiden het concept van diversiteit dus uit met een hiërarchie in aspecten waarmee mensen niet louter van elkaar kunnen verschillen, maar tevens gelijkens kunnen vertonen.

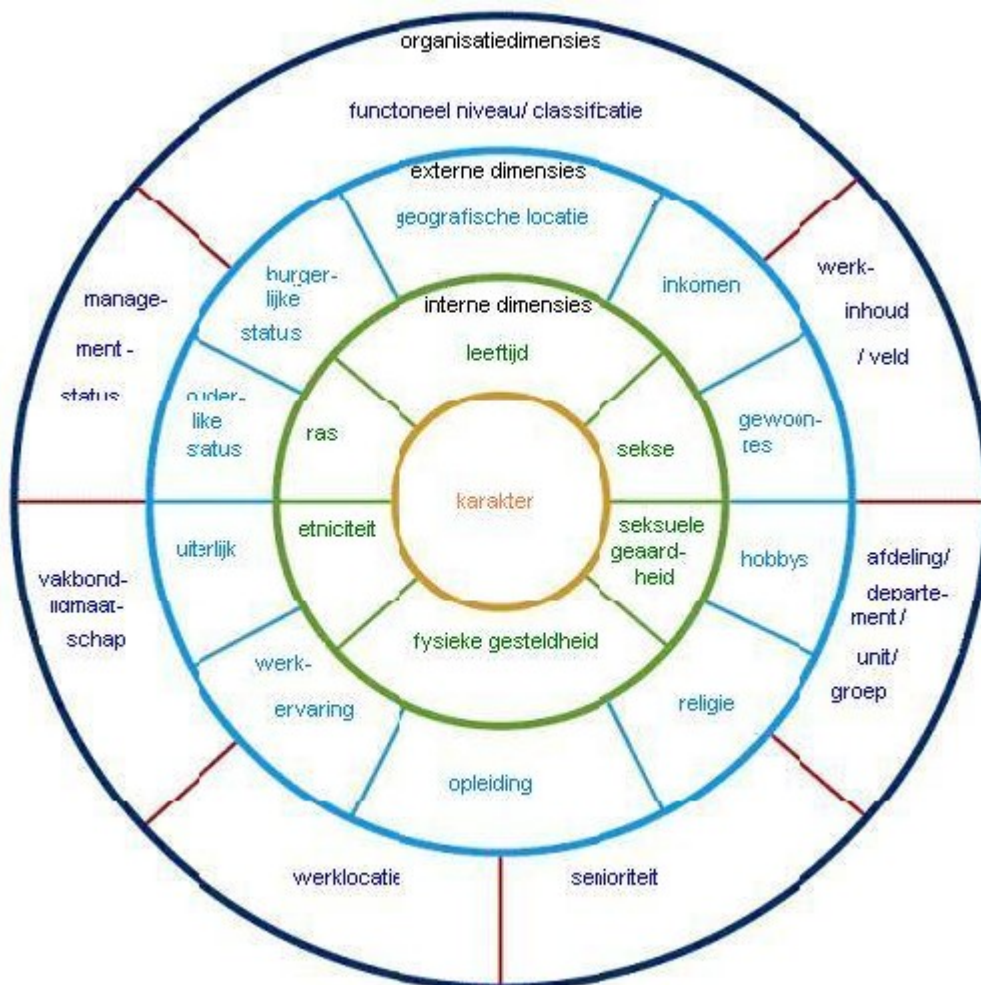
Het model geeft systematisch weer op welke aspecten van diversiteit gedrag en houding kunnen zijn gebaseerd. Het onderscheidende en discriminerende vermogen van het individu hoeft hierbij geen negatieve weerslag te hebben. Dit vermogen stelt ons immers in staat om betekenis te geven aan onze waarnemingen aan de hand van het toeschrijven van kenmerken aan waargenomen objecten. Aan de hand van de genoemde primaire en secundaire verschillen worden mensen gecategoriseerd. Deze categorieën zijn het product van de beeldvorming. Deze beeldvorming evenals de categorieën kunnen onderhevig zijn aan verandering en kunnen continu worden bijgesteld. Wanneer de beeldvorming zich niet laat beïnvloeden zal de categorisering zich verharden wat zal resulteren in stereotypering. Stereotypen staan niet of nauwelijks open voor corrigerende informatie die de beeldvorming kan bijstellen.

Wanneer er interactie plaatsvindt tussen individuen op basis van stereotypering, heeft dit als effect dat gevoelens van discriminatie kunnen ontstaan. Deze gevoelens kunnen zowel ontstaan als een reactie op discriminerend gedrag, als op de verwachte houding en interpretatie van gedrag. In de vorm van discriminerend gedrag als gevolg van deze stereotypering, heeft het discriminerende vermogen juist wel een negatieve weerslag.

Het verschil van het model ten opzichte van Siebers, Verweel en De Ruijter, is dat Kreitner en Kinicki het model uitbreiden met een extra dimensie. Namelijk met die van de organisatie.

Het eerste model heeft het louter over twee dimensies. In het kader van dit onderzoek waarbij in bepaalde mate wordt gefocust op de aandacht die de organisatie biedt aan diversiteit, lijkt de keuze voor het ‘verrijkte’ model van toepassing. Het Rijk als organisatie benut tevens haar onderscheidend vermogen wat zich onder andere vertaalt naar verschillende beleidsvormen gericht op categorieën of aparte doelgroepen binnen de organisatie of samenleving. Senioriteit als onderdeel van de derde dimensie is bijvoorbeeld een aspect waarop interdepartementaal beleid kan zijn toegespitst. Het leeftijdsfasebewuste personeelsbeleid is hier een voorbeeld van. Onderdeel van dit beleid kunnen managementopleidingen zijn die zich richten op de omgang van het management met senioriteit in de personeelssamenstelling van de afdeling. Hieronder vindt u het verrijkte model van Kreitner & Kinicki welke de verschillende dimensies in kaart brengt:

Figuur 1 The Four Layers of Diversity (Bron: Kreitner & Kinicki, 2004: 48).



Essed en De Graaff formuleren diversiteit als hetgeen dat betrekking heeft tot mensen, de leefwerelden van mannen en vrouwen en oude en jonge burgers. Volgens hen gaat diversiteit echter over de invloed van etnische verschillen, leeftijd, seksuele oriëntatie, religieuze overtuiging, sociaaleconomische achtergrond of lichamelijk gestel op de mogelijkheden en behoeften van burgers (Essed & De Graaf, 2002: 8). Deze opvatting sluit gedeeltelijk aan bij die van Kreitner en Kinicki. Dezelfde aspecten van o.a. etniciteit, leeftijd en geslacht worden genoemd. Essed en de Graaf voegen hier echter de invloed van deze aspecten op de

mogelijkheden en behoeften van de burgers aan toe. Er kan gesteld worden dat hier de stap naar het managen van diversiteit wordt gemaakt, aangezien het managen van diversiteit de input nodig heeft wat betreft de behoeften en mogelijkheden van verschillende groepen in de samenleving. Aan de hand van het door Essed en De Graaf genoemde verband tussen diversiteit en mogelijkheden en behoeften kan het model van Kreitner en Kinicki in een ander licht worden bekeken. De onderscheiden dimensies in het model vormen niet alleen de persoonlijke identiteit van het individu maar zijn tevens factoren die van invloed zijn op de mogelijkheden en behoeften van deze individuen. Diversiteit en het bijbehorende model dienen dus vanuit dit perspectief te worden gezien.

2.2.2 Diversiteit invalshoeken

Het Nederlandse systeem van ‘verzuiling’ heeft in de eerste helft van de twintigste eeuw voor een groot deel de verhoudingen bepaald op sociaal, cultureel, economisch en politiek gebied. Hierbij leefden bevolkingsgroepen geïsoleerd van elkaar. Met de komst van de verzorgingstaat midden jaren ‘60 kwamen de neutrale overheidsbureaucratieën tot ontwikkeling. Mede als gevolg hiervan vond de ‘ontzuiling’ van de samenleving plaats (Roelandt, 1994: 3-5).

In dezelfde periode kreeg de Nederlandse samenleving te maken met een migratiestroom van o.a. Turkse en Marokkaanse gastarbeiders die tijdelijk de gaten op de arbeidsmarkt moesten opvullen. De eerste nota over arbeidsmigranten uit 1970 benadrukte het belang van identiteitsbehoud van de gastarbeiders met het oog op hun terugkeer. Het overheidsbeleid uit de jaren ‘70 was dan ook gericht op de tijdelijkheid van hun verblijf (Verwey- Jonker Instituut, 2004).

De meeste Nederlandse sociaal wetenschappelijk onderzoekers in de jaren ‘60 deelde echter het standpunt dat de migranten zich dienden in te burgeren door te ‘assimileren’. Dit om een maatschappelijke achterstand van bepaalde bevolkingsgroepen te voorkomen. De achterstand op de arbeidsmarkt van de migranten kwam in deze tijd echter wel tot ontwikkeling (Roelandt, 1994: 5).

Hier heeft overheidsbeleid op ingespeeld vanuit verschillende invalshoeken. In de jaren ‘80 is het accent bijvoorbeeld komen te liggen op ‘integratie’. Een aantal belangrijke uitgangspunten van het minderhedenbeleid in de jaren ‘80 omvatte namelijk een “wederzijdse aanpassing in een multiculturele samenleving met gelijke kansen voor autochtonen en allochtonen zonder gedwongen assimilatie en segregatie en een gelijkwaardige sociale en economische positie (Rapport Commissie Blok, 2003-2004: 518).” De reden voor de nadruk op ‘integratie’ ligt o.a. in het verlaten van het uitgangspunt van de tijdelijkheid van het verblijf van o.a. de gastarbeiders en de grote groep Surinamers (die zich rond de onafhankelijkheid midden jaren ‘70 naar Nederland begaven) (Verwey- Jonker Instituut, 2004).

Het huidige diversiteitbeleid tracht nog steeds de achterstand op de arbeidsmarkt van bevolkingsgroepen in de Nederlandse samenleving te voorkomen. Aan de hand van arbeidsmarktbeleid probeert zij de vertegenwoordiging van deze groepen binnen de overheid te vergroten. Echter, niet alleen om de arbeidsmarktpositie van bepaalde bevolkingsgroepen te verbeteren, maar o.a. vanuit de overweging dat zij de kwaliteit en de legitimiteit van de overheid positief kunnen beïnvloeden.

De invalshoeken van het overheidsbeleid met betrekking tot het voorkomen van de maatschappelijke achterstand van bevolkingsgroepen in de samenleving, evenals de belangrijkste standpunten van Nederlandse sociaalwetenschappelijke onderzoekers op dit vlak, zijn leidend voor dit onderzoek. Op grond van deze invalshoeken en standpunten is een keus gemaakt voor de bij het onderzoek te betrekken invalshoeken op diversiteit. De te onderscheiden invalshoeken hierbij zijn die van ‘positieve actie’, ‘valuing diversity’ en ‘managing diversity’.

De ‘positieve actie’- invalshoek wordt betrokken bij het onderzoek, omdat deze invalshoek te koppelen valt aan het standpunt van de meeste Nederlandse sociaal wetenschappelijke onderzoekers in de jaren ’60. Zij namen het standpunt van ‘assimilatie’ in. Eenzijdige aanpassing van de migranten t.o.v. de Nederlandse samenleving zou een maatschappelijke achterstand van bepaalde bevolkingsgroepen weten te voorkomen. Deze eenzijdige aanpassing van ‘nieuwkomers’ vormt tevens een element bij de invalshoek van ‘positieve actie’.

De ‘valuing diversity’- invalshoek wordt betrokken bij het onderzoek, omdat deze invalshoek te koppelen valt aan het accent van het overheidsbeleid in de jaren ’80 op ‘integratie’. Uitgangspunt hierbij is een multiculturele samenleving die in bepaalde mate open staat voor de cultuur van verschillende bevolkingsgroepen binnen de Nederlandse samenleving. Een dergelijke samenleving zou voorkomen dat bepaalde bevolkingsgroepen een achterstandspositie in de samenleving zullen innemen. De ‘valuing diversity’- invalshoek benadrukt tevens een open houding ten opzichte van verschillende culturen.

De invalshoek van ‘managing diversity’ wordt betrokken bij het onderzoek, omdat deze invalshoek te koppelen is aan het huidige diversiteitsbeleid dat er van uit gaat dat de kwaliteit en legitimiteit van de overheid o.a. samenhangen met de opname van diverse bevolkingsgroepen in het personeelsbestand van de overheid. De relatie tussen de kwaliteit en de legitimiteit van organisaties en een divers personeelsbestand maakt tevens deel uit van de essentie van de ‘managing diversity’- invalshoek.

2.3 Positieve actie

2.3.1 De definiëring

Dertig jaar geleden werd er in de VS het beleid van ‘affirmative action’ geïntroduceerd. In Nederland is dit beleid overgenomen en vertaald naar de eigen situatie. De term positieve actie of –discriminatie heeft betrekking op deze vorm van beleid. Als in kaart wordt gebracht waar dit beleid dertig jaar geleden op werd gestoeld, valt al snel op dat de uitgangspunten achterhaald zijn. Het beleid van ‘affirmative action’ of positieve discriminatie werd ten uitvoering en ontwikkeling gebracht op basis van de volgende vijf veronderstellingen (Thomas Jr., 2000, 51):

1. Volwassen, blanke mannen vormen wat de hoofdstroom van het Amerikaanse bedrijfs- en zakenleven wordt genoemd.
2. Het Amerikaanse economische bouwwerk is een solide, onveranderlijk instituut met meer dan genoeg ruimte voor iedereen.
3. Vrouwen zwarten, immigranten en andere minderheden moeten worden toegelaten op grond van sociaal beleid en algemeen fatsoen.
4. Wijdverbreide etnische en seksespecifieke vooroordelen houden hen buiten de deur.
5. Wettelijke en sociale dwang zijn noodzakelijk om verandering tot stand te brengen.

Als deze uitgangspunten voor een groot deel niet meer gelden voor de huidige situatie binnen de VS, dan dienen er teven vraagtekens te worden geplaatst bij dit beleid dat ongeveer dertig jaar zijn intrede deed. Het lijkt mij bijvoorbeeld niet aannemelijk om het economische bouwwerk op te vatten als een solide en onveranderlijk instituut. Niet alleen de situatie binnen de VS, maar tevens die binnen Nederland is aan verandering onderhevig geweest. Als alleen al gekeken wordt naar de bevolkingssamenstelling kijkt in steden als Rotterdam en Amsterdam valt een grote demografische verandering op met dertig jaar geleden. Ook het verkrijgen van het inzicht in de noodzaak voor medewerkers met een andere culturele

achtergrond binnen de overheid is een ontwikkeling geweest die ongetwijfeld zijn neerslag heeft gehad en dient te hebben op het bestaande beleid.

Thomas Jr. formuleert de bovenstaande vorm van beleid als “een kunstmatige overgangmaatregel om managers een kans te geven onbalans en onrechtvaardigheid te corrigeren (Thomas Jr., 2000: 53).” Hierbij geeft hij aan dat het in dienst genomen wordt niet het probleem vormt. Het is echter de kunst de medewerker te behouden en door te laten stromen binnen de organisatie. Als de instroom voldoende bijdraagt aan een diverse personeelssamenstelling maar er gaandeweg een groot gedeelte uitstroomt, kan dit onder andere wijzen op een gebrek aan het managen van diversiteit. Op het moment dat de personeelssamenstelling binnen de overheid bijvoorbeeld een voldoende afspiegeling is van de samenleving, voldoet het instrument van de positieve actie namelijk niet meer. Het is nu de kunst deze aanwinsten te behouden. Thomas Jr. weet de visie van positieve discriminatie op de personeelssamenstelling treffend te beschrijven aan de hand van de pijplijn als metafoor:

“ Als we de pijplijn kunnen vullen met gekwalificeerde vrouwen en minderheden, kunnen we ons probleem met de opwaartse mobiliteit oplossen. Als ze eenmaal geworven zijn, zullen ze presteren in overeenstemming met onze promotiecriteria en op natuurlijke wijze stijgen op onze ‘normale’ promotieladder. Waar vrouwen en minderheden in het verleden niet vooruitkwamen, waren ze gewoon niet in staat zich aan onze kwalificatie-eisen te meten... (Thomas Jr., 2000: 55) ”.

Positieve actie biedt echter wel een kans aan de minderheidsgroepen. Hierdoor is dit instrument veelvuldig toegepast en wordt zij vandaag de dag nog steeds gebruikt in zowel het bedrijfsleven als bij de overheid. De mogelijke nadelen van dit instrument zijn echter wel dat de medewerkers op wie het instrument niet is gericht zich gediscrimineerd zullen voelen in de negatieve zin van het woord. Tevens bestaat de kans dat minderheden, profiterend van het instrument, zich gestigmatiseerd zullen voelen.

Robin en Catherine Chater wijzen in hun artikel ‘Positive Action: Towards A Strategic Approach’ op het complexe karakter van het concept van wat zij ‘positive action’ noemen. Gezien de complexiteit van het concept is het voor hen niet passend een definitie te formuleren aan de hand van een enkele omslachtige zin. Zij kiezen er juist voor het concept te ontleden in een aantal elementen. Positieve actie weten zij hiermee te omschrijven als het volgende (Chater et al, 1992:6):

- Positieve actie is een vorm van een interventie maatregel.
- Positieve actie druipt in tegen de werking van het vrije marktmechanisme en beoogt deze te beïnvloeden.
- Positieve actie beoogt de meest erge vormen van achtergesteldheid, van specifieke groepen met een gemeenschappelijke set van sociale- en/of economisch irrelevante karakteristieken, te elimineren.
- Positieve actie is bedoeld als een tijdelijke actie welke zal ophouden met bestaan, wanneer de situatie is gecorrigeerd.

2.3.2 Positieve actie in termen van HRM- instrumenten

In het onderzoek van Konrad en Linnehan naar HRM-instrumenten wordt getracht in kaart te brengen welke HRM- instrumenten gebruikt kunnen worden voor het te voeren positieve actiebeleid van organisaties. Hierbij geven zij aan dat HRM-instrumenten, ontwikkeld met de intentie de arbeidspositie van bepaalde groepen te verbeteren, kunnen worden onderscheiden in twee verschillende categorieën. Instrumenten die niet expliciet en formeel betrekking hebben tot demografische groepsidentiteit bij HRM- besluiten en instrumenten die daar juist

wel betrekking tot hebben. Al deze instrumenten hebben echter een gemeenschappelijk doel voor ogen. Namelijk die van het creëren van een werknemersbesluitvormingsproces waarvan de uitkomsten zijn gebaseerd op individuele bijdrage, losstaand van groepsidentiteit. Het onderscheid dat zij maken in de twee genoemde HRM- instrumenten, zit hem in het verschil van het middel om dit gemeenschappelijke doel te kunnen bereiken. In het eerste geval wordt namelijk tijdens het besluitvormingsproces getracht geen oog te hebben voor groepsidentiteiten onder werknemers. In het tweede geval wordt de groepsidentiteit juist benadrukt. De nadruk komt hierbij expliciet te liggen op de culturele en historische invloed van groepsidentiteiten bij de besluitvorming (Konrad et al., 1995: 788, 789).

De eerstgenoemde categorie van HRM-instrumenten hebben zij de 'identiteitsblinde instrumenten' genoemd. Hiermee duiden zij die instrumenten aan die ontwikkeld zijn om de gelijkheid van het besluitvormingsproces voor elk individu binnen de organisatie te kunnen verzekeren. De logica achter deze instrumenten is om discriminatie te elimineren aan de hand van een beoordeling van het individu op basis van zijn of haar prestaties. Hierbij wordt groepsidentiteit genegeerd. Identiteitsblinde instrumenten zullen dit bewerkstelligen aan de hand van een meting van de individuele bijdrage van de werknemer, een verdeling van beloningen aan de hand van de bijdrage, en het vergroten van de vijver aan potentiële werknemers, wanneer beloningen worden verdeeld (Konrad et al., 1995: 789).

Hoewel HRM- professionals vaak genoeg identiteitsblinde instrumenten ontwikkelen met als doel de werknemersstatus van bepaalde groepen op te waarderen, zijn er een aantal redenen aan te wijzen waarom deze instrumenten te kort schieten bij deze opgave. Ten eerste zijn HR- besluiten onderhevig aan de invloed van de vooroordelen van HR- besluitvormers. De instrumenten zijn bedoeld als instrumenten die blind zijn voor demografische groepsidentiteit, maar in de meeste gevallen blijken managers juist niet blind te zijn voor groepsidentiteit wanneer zij HR- besluiten nemen. Speciale aandacht voor bijvoorbeeld vrouwen en minderheden betreffende HR- besluiten is dus vereist om er zeker van te zijn dat zij rechtvaardig worden behandeld. Ten tweede zijn tevens de organisatiebeloningssystemen cultureel bevooroordeeld. Gezien de cultuurverschillen binnen de organisatie, levert elke demografische groep een eigen specifieke bijdrage aan de organisatie. Beloningssystemen neigen de kwaliteiten te waarderen die gebracht worden door de meerderheid, waarbij de bijdrage van de overige groepen wordt genegeerd. Het evalueren van werknemers op grond van bevooroordeelde criteria, omdat deze faalt in het herkennen van de belangrijke bijdrage die gebracht wordt door minderheden binnen de organisatie, zal de ontwikkeling van deze individuen bemoeilijken (Konrad et al., 1995: 789).

Aangezien het effect van deze identiteitsblinde instrumenten beperkt is, is een aantal instrumenten ontwikkeld dat de demografische groepsidentiteit juist wel betreft bij het besluitvormingsproces. Konrad en Linnehan noemen deze instrumenten juist 'identiteitsbewust'. In tegenstelling tot de individuele bijdrage, gaan identiteitsbewuste instrumenten er vanuit dat groepsidentiteit wordt overwogen door de makers van HRM- besluiten. De logica van deze identiteitsbewuste instrumenten is dat aspecten als geslacht en etniciteit een rol dienen te spelen in het besluitvormingsproces van het personeel. Ten eerste om de huidige bewuste of onbewuste discriminatie te bestrijden. Ten tweede om het onrecht uit het verleden te compenseren. Als laatste om rechtvaardige en zichtbare representatie in leiderschapsposities te bewerkstelligen (Konrad et al., 1995: 789, 790).

Om dit te kunnen bewerkstelligen worden aan de hand van identiteitsbewuste instrumenten personeelsbesluiten betreffende doelgroepen op strengere wijze gecontroleerd, worden aantallen, ervaringen en uitkomsten van de doelgroepen vergeleken met die van andere werknemers en worden speciale inspanningen gedaan om tegemoet te komen aan de carrièreontwikkeling van doelgroepen (Konrad et al., 1995: 790).

Hieronder volgen de door Konrad en Linnehan onderscheiden identiteitsbewuste HRM-instrumenten ingedeeld in de categorieën van beleid en systemen, positieve actieafdeling, toegankelijkheid, positieve actieplan, lijnmanagement, opleiding en ontwikkeling, werk/gezinrelatie, compensatie, groepen en professionele verenigingen, werving, arbeidskrachtreducties en ontslag bij achterblijvende prestaties. Deze instrumenten dienen te worden ingezet ter bewerkstelling van ‘positieve actie’.

Tabel 3: HRM- instrumenten ter bewerkstelling van positieve actie (bron: Konrad et al., 1995: 816-818).

Beleid en systemen	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid van een positieve actiebeleid - Aanwezigheid van een geschreven verklaring betreffende de consequenties voor tegenwerking van het beleid - Uitstroomcijfers van de doelgroepen worden berekend - Leden van de doelgroepen die potentiële kandidaten zijn voor managementfuncties worden geïdentificeerd voor promotie - Er bestaat een systeem dat toezicht houdt op de representatie van vrouwen en minderheden op schakelfuncties die tegemoet komen aan de doelen van positieve actie op managementniveaus
Positieve actieafdeling	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een specifieke functie benoemd om om te gaan met kwesties betreffende positieve actie - Er is een persoon met expertise in de staf betreffende positieve actie - Een externe positieve actie-expert wordt geraadpleegd om organisatiepraktijken te ontwikkelen of te modificeren
Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> - De werkvloer is ontworpen op een manier die toegankelijk is voor gehandicapten - Er zijn werkstations ontworpen die toegankelijk zijn voor rolstoelen
Positieve actieplan	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een positieve actieplan - Werknemers worden geïnformeerd over de details van het positieve actieplan, met uitzondering van de doelen en de statistieken - Er is een systeem dat de positie van positieve actiedoelstellingen identificeert die in het verleden niet zijn behaald.
Lijnmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Lijnmanagers worden geïnformeerd over de positieve actiedoelstellingen betreffende hun afdeling - De functieomschrijving van managers omvat de verantwoordelijkheid voor positieve actie - Lijnmanagers ontvangen regelmatig verslagen van doelstellingen betreffende positieve actie op hun afdeling die niet zijn behaald - De prestatiebeoordeling van managers omvat de houding tegenover positieve actie - De prestatiebeoordeling van managers omvat de positieve actieprestaties van de afdeling in relatie tot statistieken en doelen - Positieve actiestatistieken beïnvloeden de bonussen en salarisverhogingen van

	<p>lijnmanagers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een commissie samengesteld uit seniormanagers/-ambtenaren die zich bezighouden met positieve actie gerelateerde kwesties - Er is een commissie samengesteld uit leden van de bestuursraad welke positieve actie gerelateerde kwesties overziet
Opleiding en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Management ontwikkelingsopleidingen dienen in het bijzonder te worden gericht op leden van de doelgroepen - De aanwezigheid van een speciaal mentorprogramma voor vrouwelijke managers - De aanwezigheid van een speciaal mentorprogramma voor managers uit minderheidsgroepen - Managers worden opgeleid in hun verantwoordelijkheden voor positieve actie - Workshops en seminars betreffende het managen van een cultureel diverse arbeidskracht worden beschikbaar gesteld voor managers
Werk/gezinrelatie	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie heeft een plan voor gehandicapten, dat tegemoet komt aan zwangerschap - De organisatie heeft beleid betreffende zwangerschapsverlof dat losstaat van het plan voor gehandicapten
Compensatie	<ul style="list-style-type: none"> - Salarisverhogingen van managers op basis van promotie worden onderzocht op hun effect op gelijkwaardige beloning - Salarisverhogingen van managers op basis van prestatie worden onderzocht op hun effect op gelijkwaardige beloning - Prestatiecijfers van managers uit de doelgroepen worden onderzocht op hun mogelijke afwijking van het gemiddelde prestatiecijfer - Managementbonussen worden onderzocht op hun effect op gelijkwaardige beloning
Groepen en professionele verenigingen	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeenschaps-, minderheden- of vrouwenprogramma's of -verenigingen worden met regelmaat financieel of non-financieel ondersteund (middels het faciliteren van ontmoetingsruimten of het uitbrengen van een nieuwsbrief) - De organisatie sponsort lidmaatschap van minderheidsverenigingen voor managers - De organisatie sponsort lidmaatschap van vrouwenverenigingen voor managers - Er is een werknemersbelangengroep voor minderheden - Er is een werknemersbelangengroep voor vrouwen
Werving	<ul style="list-style-type: none"> - Er is sprake van een formeel beleid van agressieve werving onder doelgroepen voor alle managementniveaus - Posities waarbij positieve actiedoelstellingen niet zijn behaald worden als zodanig

	<p>aangeduid in de functieomschrijving van managementposities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minderheidscolleges of verenigingen van oud- studenten worden benaderd om externe kandidaten te identificeren - Vrouwencolleges of verenigingen van oud- studenten worden benaderd om externe kandidaten te identificeren - Uitvoerende zoekbedrijven of arbeidsbureaus die gespecialiseerd zijn in het vinden van vrouwelijke kandidaten worden gebruikt - Uitvoerende zoekbedrijven of arbeidsbureaus die gespecialiseerd zijn in het vinden van kandidaten uit minderheidsgroepen worden gebruikt - Advertenties worden geplaatst in vrouwenbladen - Advertenties worden geplaatst in bladen die gelezen worden door minderheden - Banenmarkten voor minderheden worden gebruikt als wervingsmiddel - Het besluitvormingsproces van het aannemen is anders van aard wanneer belangen in het spel zijn m.b.t. positieve actie (er is bijvoorbeeld toestemming van hogere niveaus vereist) - De manager die personen aanneemt wordt ingelicht wanneer doelen met betrekking tot positieve actie niet zijn behaald in de functie - Belangen met betrekking tot positieve actie hebben invloed op het besluit tot het aannemen van personen
Arbeidskrachtreducties	<ul style="list-style-type: none"> - Lidmaatschap van een doelgroep is een criteria die in overweging wordt genomen bij het besluit tot selectie - Wanneer de manager besluit tot het ontslaan van een werknemer uit een doelgroep, wordt de keuze teniet gedaan omwille van positieve actie overwegingen - Beslissingen betreffende het ontslaan van werknemers uit de doelgroepen worden op hoger niveau genomen dan in het geval van werknemers niet afkomstig uit deze doelgroepen
Ontslag bij achterblijvende prestaties	<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van beleid dat vraagt om aanvullende instemming voor het ontslaan van werknemers uit de doelgroepen - Beslissingen tot het ontslaan van werknemers uit de doelgroepen worden op hoger niveau genomen dan de niveaus vereist voor het ontslaan van werknemers die niet behoren tot de doelgroepen

2.3.3 Positionering doelgroepen- en diversiteitbeleid

Het doelgroepenbeleid heeft zich binnen de Rijksoverheid op vele manieren tot uiting gebracht. De verschillende activiteiten binnen dit beleid waren en zijn er op gericht om de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in segmenten van het personeelsbeleid van het Rijk te vergroten (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006:7). Het doelgroepenbeleid heeft in het bijzonder betrekking gehad op drie verschillende groepen binnen de Nederlandse samenleving. Het gaat hierbij om vrouwen, allochtonen en ouderen. Voor deze drie groeperingen werden verschillende activiteiten ontwikkeld.

In het verleden is er namelijk getracht het aandeel van vrouwen binnen het Rijk op te schroeven. Vandaag de dag zijn er nog steeds harde targets betreffende het te behalen aandeel aan vrouwen in de hogere schalen. In de Evaluatie Meerjarenbeleidplan Emancipatie uit 2006 komen de cijfermatige doelstellingen aan bod met het vooruitzicht deze in 2010 te behalen. Tevens is er in 2005 een intern sectorbreed Plan van Aanpak met betrekking tot etnische diversiteit van start gegaan. Alle departementen hebben zich aan dit plan gecommitteerd. Hiernaast uit de aandacht voor ouderen zich in het leeftijdsbewuste personeelsbeleid (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 7) . Deze vorm van beleid weet zich in toenemende mate te nestelen op de agenda's van de departementen.

Echter gaat het bij het doelgroepenbeleid niet om een integrale aanpak. Voor elk van de doelgroepen wordt er namelijk een individuele aanpak geformuleerd waarbij de uitvoering tevens doelgroep specifiek is. Het gaat hierbij dus tot op de dag van vandaag om strikt gescheiden dossier. Deze vorm van aanpak duidt op weinig samenhang in het beleid. Een mogelijk gevolg hiervan is dat er dubbelwerk wordt gedaan, of in ieder geval dat werk elkaar overlapt. Deze gescheiden behandeling van de dossiers leidt tot een gebrek aan synergie in de beleidsvorming en –uitvoering (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 7).

Als het diversiteitbeleid gerelateerd wordt aan het doelgroepenbeleid, valt op te merken dat het integrale diversiteitbeleid niet louter een optelsom is van het doelgroepenbeleid (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 7). Beide vormen van beleid hebben een andere grondslag. Het doelgroepenbeleid stelt namelijk een bepaalde doelgroep centraal. Het beleid is met andere woorden gericht op de verbetering van de positie van bijvoorbeeld vrouwen of allochtonen. In het geval van het integrale diversiteitbeleid wordt juist de nadruk gelegd op de organisatie. Niet alleen het belang maar tevens de problematiek van de organisatie staat centraal bij deze vorm van beleid. De vraag die bij dit beleid wordt gesteld is welke aspecten van de organisatie de diversiteit van de personeelssamenstelling belemmeren dan wel bevorderen. Het antwoord op deze vraag is te vinden in zaken als arbeidsmarktcommunicatie, werving, selectie, benoeming- en loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden, opleidingen en organisatiecultuur (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 8).

Aandacht aan deze zaken binnen de organisatie zal leiden tot een verdere professionalisering van de overheid als arbeidsorganisatie. Het diversiteitbeleid tracht namelijk de ongewenste neveneffecten van gangbare processen te elimineren door ingesloten handelingen te doorbreken en de onbewuste veronderstellingen ter discussie te stellen. In het meest ideale geval zal dit beleid leiden tot verankering van het perspectief (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 8).

Nu gewezen is op de tekortkomingen van het doelgroepenbeleid in vergelijking met het diversiteitbeleid, kunnen we echter niet stellen dat elke vorm van specifiek beleid te beschouwen is als onwenselijk en ineffectief. Een kenmerk van specifiek beleid is namelijk dat de aandacht gedurende enige tijd op een bepaalde doelgroep is gericht (Notitie Integraal Diversiteitbeleid, 2006: 8). Deze geconcentreerde aandacht kan zeer zeker bijdragen aan de verbetering van de positie van de doelgroep.

Het doelgroepenbeleid en het integrale diversiteitbeleid kunnen in relatie worden gebracht met de bovenstaande uiteenzettingen van de positieve actie, het waarderen van diversiteit en het managen van diversiteit. Aangezien het doelgroepenbeleid een instrument is gericht op de verbetering van de positie van afzonderlijke groepen als vrouwen, minderheden en ouderen, valt de relatie op met de intentie van positieve actie. Evenals de cijfermatige targets in het doelgroepenbeleid betreffende verschillende groepen, is de gedrevenheid van positieve actie gelegen in statistische doelstellingen. Het beleid is zodanig gefragmenteerd dat elke actie gericht is op de verbetering van een enkele groep. Als het doelgroepenbeleid dus wordt beoordeeld op zijn doelstelling in termen betreffende de verbetering van de positie van specifieke groepen en het middel van de doelgroep specifieke aanpak, kan het beleid gerekend worden tot een vorm van positieve actie.

Als het integrale diversiteitbeleid wordt beoordeeld op haar doelstelling en het plan van aanpak, vallen de overeenkomsten op met die van het managen van diversiteit. Aangezien het managen van diversiteit gericht is op het succes van de organisatie en dit wil bewerkstelligen aan de hand van zowel het veranderen van gedrag van medewerkers als het beleid, kan het integrale diversiteitbeleid opgevat worden als een poging tot het managen van diversiteit.

2.4 Waarderen van Diversiteit

2.4.1 De definiëring

Cox en Beale definiëren het concept van ‘valuing diversity’ of het waarderen van diversiteit als ‘een filosofie over hoe diversiteit invloed heeft op de uitkomsten van organisaties, waarbij de aanwezigheid van diversiteit een specifieke organisatiebron vertegenwoordigt dat, mits juist aangewend, een competitief voordeel met zich mee kan brengen tegenover andere organisaties die of enerzijds cultureel homogeen zijn of anderzijds falen in het succesvol gebruikmaken van hun diversiteit (Cox et al, 1997: 13).’

Deze definiëring van het concept legt sterk de nadruk op de uitkomsten van de organisatie in termen van een competitief voordeel ten op zicht van andere organisaties. Wat tevens opvalt, is dat Cox en Beale het hier hebben over een filosofie. Gezien het doel van ‘managing diversity’ in termen van een hogere productiviteit en winst, wordt het concept van ‘valuing diversity’ hier omschreven als de achterliggende filosofie van ‘managing diversity’. Cox en Beale leggen bij de omschrijving te weinig nadruk op een verandering van de organisatiecultuur als doelstelling in termen van het creëren van een omgeving waarin iedere werknemer gewaardeerd wordt.

In het artikel ‘How do You Manage a Diverse Workforce’ uit de ‘Training and Development Journal’ wordt tevens getracht op treffende wijze te verwoorden waar het er bij ‘valuing diversity’ om draait: “Voordat je mensen bij elkaar stopt in een organisatie is het namelijk van belang dat je ze stimuleert richting het begrip en de waardering van de verschillende manieren om naar de wereld te kijken, van verschillende waarden en verschillende manieren van gedrag...Hierbij draait het niet om rechtvaardigheid, het nastreven van quota’s, of het forceren van zaken in het kader van moraliteit, ethiek of legaliteit. Aangezien we een diverse arbeidsmarkt hebben en diversiteit in het voordeel kan werken, wanneer het juist wordt gemanaged, moeten we leren hoe we talent kunnen herkennen en niet worden verblind door huidskleur, sekse of handicap (Jones, 1989: 2).”

In het eerste gedeelte van de verwoording van het concept wordt de spijker op zijn kop geslagen. Het leren begrijpen van individuen met andere waarden vormt een belangrijk onderdeel van het concept. Het tweede gedeelte van de verwoording neigt echter net als Cox & Beale te veel naar het managen van diversiteit. Rechtvaardigheid en moraliteit worden genoemd als zaken die niet leidend dienen te zijn bij het waarderen van diversiteit, terwijl

moraal en rechtvaardigheid juist de grondslag vormen voor de verandering in de houding en het gedrag van medewerkers. Een houding en gedrag die individuele verschillen namelijk niet afwijzen.

In hun artikel over de kwesties op managementniveau die zich bij diversiteitinitiatieven voordoen, geven ook Carnevale en Stone in hun eigen bewoording weer wat zij onder het concept van ‘valuing diversity’ verstaan. Zij gaan ervan uit dat het waarderen van diversiteit “verder gaat dan de regel anderen te behandelen hoe je zelf behandeld wenst te worden. Het vraagt om een andere mate van gedrag, waarbij de focus ligt op de ontvanger in plaats van op jezelf. Valuing diversity draait kortom om het behandelen van andere zoals zij wensen te worden behandeld (Carnavale et al., 1994: 10).” Hierbij verwijzen zij naar Thomas Jr.’s interpretatie van het concept dat de nadruk legt op de inter-persoonlijke relaties in plaats van op de systemen en de cultuur van een organisatie, zoals dat bij ‘managing diversity’ wel het geval is.

In deze verwoording komen een aantal juiste elementen naar voren die kenmerkend zijn voor het concept. Carnevale en Stone gaan er namelijk van uit dat er een veranderend gedrag is vereist om diversiteit te kunnen waarderen. Een gedrag gericht op de waarden van het individu waarmee je in relatie staat. Echter komt onvoldoende aan bod dat hiervoor een cultuurverandering is vereist die de juiste omgeving weet te creëren.

De volgende omschrijving van het concept weet deze elementen juist wel te benoemen. Kreitner en Kinicki wijzen in ‘Organizational Behaviour’ op de cultuurverandering die het juiste gedrag en de juiste houding mogelijk maken, zodat elke werknemer binnen de organisatie kan worden gewaardeerd.

Het waarderen van diversiteit legt volgens hen ‘de nadruk op het bewustzijn, de erkenning, het begrip en het op prijs stellen van menselijke verscheidenheid. Deze invalshoek kenmerkt zich door het creëren van een omgeving waarin iedereen zich zowel gewaardeerd voelt als geaccepteerd. In essentie gaat het bij het waarderen van diversiteit om een cultuurverandering waarbij verschillen van werknemers worden gezien als een waardevolle bron die kan bijdragen aan het succes van de organisatie.’

Zij geven naast hun verwoording van het concept de instrumenten aan, die kunnen worden aangewend om te komen tot deze cultuurverandering. Hierover zeggen zij het volgende: “

In zijn algemeen wordt deze cultuurverandering bewerkstelligd doormiddel van managementopleidingsprogramma’s die trachten de inter-persoonlijke relaties tussen verschillende medewerkers te verbeteren. Tevens worden aan de hand van deze managementtraining- en opleidingsprogramma’s getracht uitingen van discriminatie en seksisme te minimaliseren (Kreitner & Kinicki, 2004: 50, 51).”

2.4.2 Waarderen van diversiteit aan de hand van managementopleidingen

Organisaties dienen hun werknemers op te leiden en hen te confronteren met hun vooroordelen die misconcepties en barrières kunnen creëren. Individuen kunnen namelijk uitgaan van stereotypes en vooroordelen die een uitsluitende of niet-accepterende werking hebben tegenover anderen. Deze ontstaan vanuit angst. Deze vooroordelen dienen te worden geëlimineerd doormiddel van onderwijs, waarin duidelijk wordt gemaakt op welke manier deze vooroordelen zich onbewust kunnen uiten in de interactie met collega’s.

De opleiding dient in eerste instantie aandacht te besteden aan de zelfverkenning op individueel en op organisatieniveau. Het doel hiervan is om de persoonlijke vooroordelen te identificeren en bewust te worden van de manier waarop deze tot uiting komen in het waarnemen, denken en het gedrag.

De opleiding is gericht op de houding van het individu. Er wordt beoogd een mate van bewustwording te creëren onder de individuen van de eigen vooroordelen en de angst voor 'anderen'. De opleidingen gericht op de bewustwording en een veranderende houding van de medewerker kunnen resulteren in veranderend en zelfcontrolerend gedrag. Dit kan tevens aan de hand van praatgroepen waarbij er onderling begrip van bijvoorbeeld elkaars cultuur kan ontstaan (Jones, 1989: 2), (Carnevale et al., 1994: 10).

Zoals eerder genoemd is een cultuurverandering noodzakelijk om diversiteit te kunnen waarderen. Deze cultuurverandering kan in zijn algemeen worden bewerkstelligd aan de hand van managementopleidingsprogramma's die trachten de inter-persoonlijke relaties tussen verschillende medewerkers te verbeteren. Aan de hand hiervan worden onder andere discriminatie en seksisme geminimaliseerd

De specifieke opleiding van managers binnen de organisatie is evenals de opleiding voor de medewerkers in het algemeen gericht op de bewustwording en hiermee een veranderende houding en gedrag. De inhoud van de opleiding dient dus gericht te zijn op een bewustwording van de eigen mogelijke stereotypingen ten opzichte van hun medewerkers en de houding en het gedrag die hierbij worden gebruikt. Hiernaast dienen zij zich bewust te worden van de belemmeringen waar vrouwen en minderheden mee te kampen hebben op hun weg naar succes. Ook worden zij gewezen op het belang van begrip voor verschillende culturen gehuisd binnen de organisatie, waaronder de eigen cultuur. Hieronder volgt een toelichtende uiteenzetting van de elementen die onderdeel dienen uit te maken van de managementopleiding gericht op het waarderen van diversiteit (Copeland, 1988: 51-56):

1. *stereotypering en bijbehorend assumpties*

Stereotypering is slecht, omdat het gedifferentieerd denken over mensen voorkomt nu zij worden gezien als behorend tot een stereotype groepering. Zoals gedefinieerd door Gordon Allport in het boek 'The Nature of Prejudice' is een stereotype een overdreven overtuiging geassocieerd met een categorie. De functie hiervan is het rationaliseren van ons gedrag in relatie tot die categorie. Stereotypingen zijn kwetsend voor individuen, wanneer invalide conclusies worden gemaakt over deze individuen die ongecontroleerd en onveranderd blijven. Stereotypes kunnen in bepaalde mate gebaseerd zijn op waarheid, maar aangezien er zo veel uitzonderingen zijn, is het fout om groepsaspecten direct te betrekken op het individu. Zelfs wanneer een individu blijkt te passen binnen een bepaalde stereotype, is het van belang dat al de assumpties die hierbij worden betrokken worden geanalyseerd (Copeland, 1988: 5).

2. *ongeschreven regels en dubbele standaarden voor succes die vaak onbekend zijn voor vrouwen en minderheden*

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur. Deze cultuur reflecteert de houding tegenover wat belangrijk wordt gevonden, hoe de organisatie te werk gaat, hoe werk nemers zich dienen te gedragen en hoe zij dienen te worden beloond. De organisatie is een afspiegeling van de waarden van de individuen die de controle hebben over de organisatie. Het is van belang dat alle medewerkers deze waarden kennen, omdat deze waarden de regels tot succes binnen de organisatie definiëren.

In sommige organisaties worden deze regels expliciet genoemd of geformuleerd. Echter, in de meeste gevallen zijn deze regels ambigu, ongeschreven en misschien wel geheel tegenstrijdig met het geformuleerde beleid. Een probleem voor vrouwen en minderheden is dat zij niet op de hoogte zijn van deze ongeschreven regels die wel duidelijk zijn voor de werknemers uit de 'mainstream'. Blanke mannen delen deze ongeschreven regels niet met andere simpelweg omdat zij geen idee hebben dat anderen hier niet van op de hoogte zijn. Wanneer zij hier wel

weet van hebben willen zij deze informatie niet overbrengen, omdat zij anderen niet willen 'betuttelen'.

Een team kan pas winnend zijn, wanneer alle leden op de hoogte zijn van de regels die gelden. Vele blanke mannen zijn onbewust op de hoogte van deze ongeschreven regels en dubbele standaarden, waardoor zij dienen te leren hun organisatiecultuur en ongeschreven regels te identificeren en deze informatie over te brengen op minderheden en vrouwen binnen de organisatie. Dit houdt in dat zij allemaal geïnformeerd dienen te worden op het gebied van loopbaanontwikkeling, communicatie, leiderschap, management, organisatiecultuur, macht, netwerken, inter-persoonlijke vaardigheden en alle overige ongeschreven regels en normen tot succes. Dit betekent echter niet dat de verandering alleen komt te liggen bij vrouwen en minderheden. Een werknemer die de waarde inziet van het waarderen van diversiteit, zal diversiteit willen stimuleren in plaats van het veranderen van iedereen in klonen van blanke mannen. Werknemers die op de hoogte zijn van deze regels kunnen zelf zorg dragen voor hun loopbaan (Copeland, 1988: 5).

3. lidmaatschap; de exclusiviteit van 'de witte mannenclub' en de hierbij horende toegang tot belangrijke informatie en netwerken

Relaties zijn van cruciaal belang voor prestaties en het deel uitmaken van 'de club' is op zijn minst zo belangrijk als hard werken en het hebben van competenties. De meeste werknemers geven de voorkeur aan het lunchen en het 'socializen' na werktijd met mensen zoals zij zelf. Het resultaat hiervan is dat personen uit de 'mainstream' niet betrokken zijn bij personen die anders zijn dan zij zelf, waardoor deze 'anderen' worden uitgesloten van belangrijke informatie en netwerken.

Vrouwen en minderheden klagen dat zij zich moeten bewijzen, terwijl het voor blanke mannen vanzelfsprekend is dat zij al behoren tot 'de club'. Ze worden te lang opgeleid en op de proef gesteld. Mogelijkheden tot promotie worden eerder aangeboden aan blanke mannen er van uitgaande dat zij 'vanzelf' zullen groeien binnen de organisatie. Echter, wanneer personen niet de kans krijgen te staan voor uitdagende opdrachten, zullen zij tevens de kans mislopen te leren door ervaring en hiermee geen einde kunnen maken aan de onzekere gevoelens die anderen over hen hebben. Op deze manier hinderen managers hun eigen personeel. Zij moeten leren hun medewerkers te betrekken bij werkgerelateerde- en sociale zaken (Copeland, 1988: 5).

4. culturele verschillen

Het is duidelijk dat er cultuurverschillen bestaan. Het is daarom vreemd dat er managers zijn die er vanuit gaan dat wat werkt bij de ene werknemer tevens van toepassing is op de ander. Culturele verschillen hebben invloed op de waarden die naar de organisatie worden gebracht door werknemers. Individuen kunnen elk een verschillend beeld hebben van de rol die ze vervullen binnen de organisatie, de manier waarop ze hun bijdrage kunnen leveren en de manier waarop zij beloond willen worden voor deze inspanningen.

Wat motiverend werkt voor de ene werknemer hoeft niet dezelfde uitwerking te hebben op de ander.

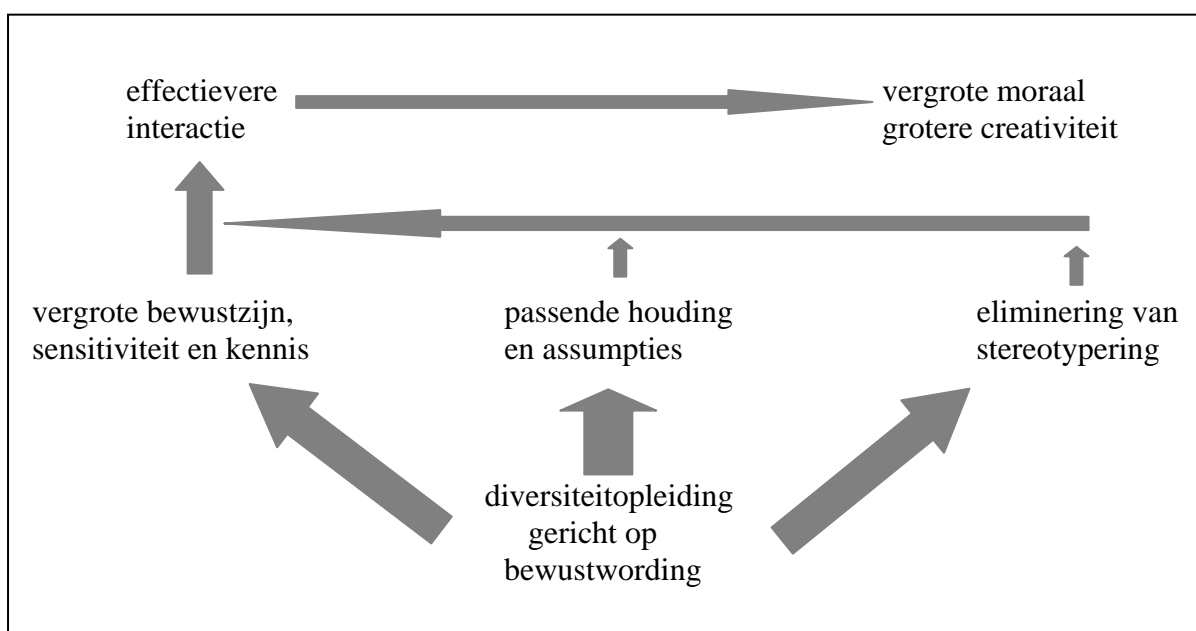
In sommige organisatie werken tal van werknemers met verschillende culturen. Managers kunnen zichzelf hierbij afvragen op welke mogelijke manier zij kennis kunnen vergaren van al deze culturen. Het antwoord hierop is dat het vrijwel onmogelijk is alles kennis met betrekking tot deze culturen te vergaren. Echter, de meer kennis je hebt, des te beter je als manager begrip hebt van de werknemers.

Het is tevens van belang je bewust te zijn van je eigen cultuur. De cultuur van individuen wordt vaak geassocieerd met een aspect van minderheden, terwijl blanke mannen op de werkvloer tevens een cultuur hebben (Copeland, 1988: 5).

Carnevale en Stone hebben getracht de werking van deze opleiding gericht op de bewustwording ofwel de ‘awareness based diversity training’ systematisch weer te geven in een model. Hoewel dit model in meerdere mate neigt naar een bewustwordingsopleiding in het kader van het managen van diversiteit, kan dit model toch worden aangepast om de werking systematisch weer te geven. (Carnevale et al., 1994: 10).

Als effect van de managementopleiding worden een vergrote moraal, een hogere productiviteit, een hogere mate van creativiteit aangewezen en hiermee een verbeterde concurrentiepositie aangewezen. In het kader van het waarderen van diversiteit, kunnen de gevolgen betreffende de concurrentiepositie en productiviteit achterwege worden gelaten. De oorzaak van deze opwaarderingen wordt in het model toegeschreven aan een effectievere multiculturele interactie. Ik zie af van deze benaming en kies eerder voor de meer algemene termen van ‘effectievere interactie’. De term van Carnevale en Stone wekt namelijk de illusie dat de opleiding louter van invloed is op de interactie tussen individuen van verschillende culturen, terwijl de diversiteit in de organisatie tevens gevormd wordt door o.a. het sekseverschil en de leeftijd. Het model schiet dus tekort in het benoemen van het effect van de opleiding betreffende interacties. De competenties en de kennis verworven uit de opleiding zoals een vergroot bewustzijn, sensitiviteit en een passende houding maken deze interactie overigens mogelijk. Hieronder het bewustzijnsgebaseerde diversiteitopleidingsmodel, afgeleid van het model van Carnevale en Stone:

Figuur 2: Het bewustzijnsgebaseerde diversiteitopleidingsmodel (bron: Carnevale et al., 1994: 10).



Aan de hand van de aandachtspunten binnen het opleidingsprogramma voor managers die in staat dienen te worden gesteld diversiteit te kunnen waarderen, kunnen er uitspraken gedaan worden over de inhoud van de managementopleidingen binnen het Rijk. Aangezien de hierboven uiteengezette aandachtspunten (van stereotypering en bijbehorende assumpties, ongeschreven regels en dubbele standaarden, lidmaatschap en culturele verschillen) gerelateerd zijn aan het waarderen van diversiteit, kan het aanbod binnen het Rijk hier op

geanalyseerd worden. Uitspraken kunnen dan gedaan worden betreffende de aandacht of aanknopingspunten voor diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek binnen managementopleidingen.

2.5 Wat wordt er verstaan onder ‘managing diversity’?

2.5.1 De definiëring

Siebers , Verweel en De Ruijter stellen dat management van diversiteit niet louter een bepaald HRM-beleid inhoudt. Volgens hen gaat het om het doordenken van de organisatie in alle facetten van structuur, cultuur, machtsstrategie en interne verhoudingen en posities. Zolang het dominante eenheidsdenken van het managementdenken niet wordt gerelativeerd, kan er geen aandacht voor diversiteit zijn. Niet te spreken over het managen hiervan. Management van diversiteit of ‘managing diversity’ veronderstelt dus dat er gebroken dient te worden met de uitgangspunten van het denken in termen van eenheid en integratie (zie Tabel 3), (Siebers et al, 2002: 139) . De reden hiervoor is dat ‘managing diversity’ in eerste instantie vraagt om een bewustwording van de waarde die diversiteit met zich mee kan brengen. Wanneer er geen sprake is van deze bewustwording is het tevens niet mogelijk deze diversiteit aan te wenden in het belang van de organisatie. Het eenheidsdenken staat op gespannen voet met de mogelijkheid aandacht te kunnen bieden aan diversiteit, omdat deze manier van denken vraagt om aanpassing van het individu aan de al bestaande normen. Deze aanpassing van individuen binnen de organisatie heeft een belemmerende werking op de diverse inbreng van medewerkers.

De dominante vormen van werken, organiseren, managen en samenleven moeten ter discussie worden gesteld en er moet ruimte worden geschapen voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en nieuwe concepten op dit gebied, in interactie van alle verschillende betrokkenen. Het gaat hierbij tevens om het ter discussie stellen van vooronderstellingen, ideeën, emoties, kortom betekenisnetwerken van elk individu afzonderlijk (Siebers et al, 2002: 139, 140).

Het denken in termen van eenheid en integratie kan in deze context worden beschouwd als een traditioneel paradigma. Hier tegenover staat het paradigma dat diversiteit waardeert. De onderstaande tabel geeft helder weer dat het twee paradigma’s betreft met eigen zienswijzen, veronderstellingen en uitgangspunten:

Tabel 4: Diversiteit; twee paradigma's (Bron: Siebers et al, 2002: 134).

Traditioneel paradigma	Paradigma dat diversiteit waardeert
Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld vanuit de behoefte van mensen aan de top	Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld door diverse klanten en medewerkers
Succes gekoppeld aan assimilatie	Succes gekoppeld aan unieke bijdrage
Beperkt scala aan geschikte stijlen van communicatie, werken en leiderschap	Breed scala aan geschikte stijlen
Geen relatie met strategie van de onderneming	Diversiteit vormt een ondernemingsstrategie gericht op concurrentievoordeel
Diversiteit vormt potentieel blok aan het been	Diversiteit vormt uniek aandeel
Geen band met Human Resource systemen	Op een lijn met Human Resource systemen
Geen relaties met compensaties en beloning	Directe relatie met compensaties en beloning
Slechts symbolische aanwezigheid van 'gender' en raciale diversiteit op niveau van middenmanagement	Diversiteit is zichtbaar op alle niveaus van de organisatie
Ongeïnteresseerd en ontwetend leiderschap	Bewust en betrokken leiderschap
Basisidee: verander de mensen en behoud de cultuur	Basisidee: pas de cultuur aan om de mensen te ondersteunen

Thomas Jr. legt bij zijn definiëring van 'managing diversity' juist de nadruk op het verschil met 'positieve actie' of -discriminatie. Waar positieve actie zich bezighoudt met de instroom van werknemers, houdt 'managing diversity' zich bezig met het behoud van het personeel. Voor het binnenhouden van het personeel, is het namelijk van belang dat de nieuwkomers, bijvoorbeeld allochtonen en vrouwen, in staat worden gesteld naar volle capaciteit te kunnen presteren. Hierbij gaat het niet om het waarderen of opvijzelen van diversiteit of het begrijpen ervan, maar juist het managen van diversiteit op een manier dat een divers personeelsbestand tenminste dezelfde productiviteit, betrokkenheid, kwaliteit en profijt oplevert als de 'voorgaande', homogene bezetting (Burggraaf en Van Kooten, 2000: 55, 59).

Bakas en Van Wolde bestempelen 'managing diversity' als 'een specifiek personeels- en managementbeleid, waarbij ernaar wordt gestreefd het personeelsbestand een reële afspiegeling te laten zijn van de samenleving met haar verschillende bevolkingsgroepen (Bakas & Van Wolde, 1997: 14).' De term 'positieve actie' zien zij echter als de concrete uitwerking van dit specifieke personeels- en managementbeleid. Later voegt Bakas hier nog aan toe dat de producten en diensten van een organisatie en de promotie daarvan hierbij optimaal dienen te worden afgestemd op het pluriforme klantenbestand. Er dient met andere woorden aandacht te worden geschonken aan de interne omgeving, waaronder het personeel, en de externe omgeving van o.a. klanten en leveranciers (Bakas, 2004:39).

Essed en De Graaf leggen meer de nadruk op 'managing diversity' als een bedrijfsstrategie. Zij stellen hierbij dat niet de overheid maar de private sector in eerste instantie de meerwaarde van diversiteit heeft onderkend. 'Managing diversity' vindt dus zijn oorsprong in het Amerikaanse bedrijfsleven. Onder de noemer van 'managing diversity' werd zij geïntroduceerd als zakelijk alternatief voor het voorgaande 'affirmative action'. Deze kan overigens gezien worden als de voorloper van onze 'positieve actie', die gebaseerd is op het streven naar een rechtvaardigere verdeling in het personeelsbestand. Omdat 'managing diversity' gezien wordt als bedrijfsstrategie, is het argument van voorstanders zakelijk van aard (Essed et al, 2002:10).

Essed en De Graaf weten dit als volgt te formuleren:

“Bedrijven moeten niet aangesproken worden op een moraal van gelijke kansen, maar op hun concurrentiepositie. Wil een bedrijf in een internationaal opererende wereld voorop blijven lopen, dan moet het zowel intern als extern zijn voordeel doen met de variëteit aan talent die voortkomt uit een divers werknemersbestand. Extern moet het ervoor zorgen dat het product kenbaar en aantrekkelijk is voor een gemengde populatie. Intern zorgt die weerspiegeling van die diversiteit voor de geméleerde input die kwaliteitsverhogend werkt (Essed & De Graaf, 2002: 11).”

Volgens Kreitner en Kinicki heeft ‘managing diversity’ betrekking op het bieden van de mogelijkheid aan mensen om maximaal te kunnen presteren. Het richt zich op het veranderen van de organisatiecultuur en infrastructuur die mensen in staat stelt een zo hoog mogelijk niveau van productiviteit te behalen (Kreitner & Kinicki, 2004: 51). De focus leggen zij dus op een cultuur- en structuurverandering. In die zin sluit deze benadering dus aan bij de paradigmaverandering van Siebers, Verweel en De Ruijter. Kreitner en Kinicki’s definiëring van ‘managing diversity’ bevat het element van individuele maximale prestaties. Het bieden van de mogelijkheid tot maximale individuele prestatie is tevens terug te vinden bij Thomas Jr.

De hierboven beschreven opvattingen over wat wordt verstaan onder ‘managing diversity’ hebben alle vijf hun eigen invalshoek. Zij vertonen echter tevens overeenkomstige elementen in hun beschrijving. Voor het onderzoek is het van belang dat er eenduidigheid bestaat over wat er onder ‘managing diversity’ wordt verstaan. Een constructie van bruikbare elementen uit de bovenstaande beschrijvingen heeft geleid tot de volgende definitie van het begrip diversiteitsmanagement:

“Managing diversity wordt in dit onderzoek omschreven als een organisatiestrategie die zich richt op het veranderen van de organisatiecultuur en -infrastructuur, waarbij de producten , diensten en het personeel van de organisatie dienen te worden afgestemd op het diverse klantenbestand, en het personeel in staat dient te worden gesteld naar volle capaciteit te kunnen presteren, wat kwaliteitsverhogend zal werken voor de dienstverlening van de organisatie.”

2.5.2 Hoe valt diversiteit te managen?

Kossek, Lobel en Brown (2006) stellen in *Handbook of Workplace Diversity* dat heterogene organisaties die diversiteit waarderen een kwalitatief hogere mate van groepsbesluitvorming, een grotere mate van creativiteit en innovatie, een grotere mate van organisatieflexibiliteit door mogelijkheid van het divergent denken, een grotere mogelijkheid het beste talent aan te trekken en te behouden, en een grotere marketing capaciteit hebben. Deze voordelen die voortvloeien uit het managen van diversiteit zijn op te vatten als doelstellingen. Deze bovengenoemde doelen kunnen volgens Kossek, Lobel en Brown behaald worden aan de hand van organisatieverandering en overige interventies. Bij deze overige interventies valt te denken aan een andere manier van selectie waarbij de focus ligt op het individu. Conflictmanagement is tevens een interventie, waarbij de focus ligt op de groep. Topmanagementbetrokkenheid met een focus op de organisatie kan tevens bijdragen aan het effect dat diversiteit heeft op de effectiviteit van de dienstverlening van een organisatie. De genoemde interventies richten zich namelijk niet louter op de ‘bottom line’-uitkomsten zoals omzet of productiviteit, maar tevens op tussenliggende en informele procesgeoriënteerde uitkomsten zoals de ervaringen met andere culturen en de kwaliteit van de interacties tussen

organisatieleden, teamwerk en samenwerking, en individuele betrokkenheid en vereenzelviging met organisatiedoelen (Kossek et al, 2006: 62).

De volgende tabel geeft een overzicht van instrumenten aan de hand van welke diversiteit valt te managen. De eerste kolom behandelt de verschillende doelstellingen van deze instrumenten. In de tweede kolom worden de doelstellingen vertaald naar instrumenten. Tot slot komt in de laatste kolom aan de orde op welke manier de effecten van de instrumenten zijn te meten.

Tabel 5: Doelen en instrumenten bij het effectief managen van diversiteit op organisatieniveau (bron: Kossek et al, 2006: 55, 56)

Doelen	HRM- instrumenten	Indicaties van behaalde doelstellingen
<i>Op organisatieniveau</i>		
<i>Kom tegemoet aan een morele taak; doe wat 'juist' is</i>	Wervingsinspanningen die wijzen op de betrokkenheid en inspanningen van de organisatie met betrekking tot de aanmoediging van diversiteit op de werkvloer en in de omgeving	Beoordeling van gedeeld burgerschap
	Ontwikkelingsopdrachten die werknemers in aanraking brengen met verschillende culturen	Positieve feedback van verschillende belangengroepen (aandeelhouders, werknemers, vakbonden, gemeenschappen)
	Implementeer formele en informele mentorprogramma's	Erkenning van 'buiten', reputatie
	Incorporeer diversiteititems in onderzoeken naar de houding van werknemers	Structurele integratie (tussen niveaus, functies, titels, privileges)
	Moedig netwerk- en ondersteuningroepgebieden en potentiële competentieontwikkelingsmogelijkheden aan	Inclusieve werkomgeving; alle stemmen worden aangemoedigd en gehoord
<i>Verminder loonkosten</i>	Behoud het bestand van arbeidskrachtdemografie ter identificatie van gebieden die interventie nodig hebben	Afwezigheid
	Beloon managers die effectief diversiteit managen	Omzet Productiviteit
<i>Verminder legale kosten, geassocieerd met rechtzaken en onrechtmatige behandelingen</i>	Monitor werving-, huur-, promotie- en compensatiesystemen voor gehoorzaamheid en rechtvaardigheid	Aantal EEO-klachten en onrechtmatige behandelingen; geassocieerde kosten
	Implementeer 'open deur'-beleid en andere processen om de communicatie van werknemers betreffende onrechtmatige behandelingen te faciliteren	Verdeling van economische en sociale kosten, de mate van bevordering, toegang tot opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
	Articuleer 'zero tolerance' betreffende misbruik en discriminatie en observeer deze afspraak nauwkeurig	
	Vergrote baanverandering	
<i>Verhoog de reputatie van de organisatie</i>	Marketing van de binding van de organisatie met diversiteit doormiddel van verschillende kanalen, zoals de website van de organisatie, gerichte handel en andere groepsgerichte acties, lokale kranten en het sponsoren van lokale evenementen.	Publieke erkenning en beoordeling
		Prijzen
<i>Gebruik beleid en programma's die</i>	Flexibele voordelen die betrekking hebben op een groot aantal werk- en gezinsbehoeften van	Aantal relevante programma's en beleid

<i>reageren op het veranderende demografische profiel van de werknemers</i>	werknemers	
	Werknemersfeedback ingebed in managementprestatie-evaluatie	Mate van programmegebruik
	Het verbinden van organisatieprijzen, zoals promoties en compensaties, aan het bereiken van diversiteitdoelen	Werknemerstevredenheid met programma's en beleid (meting niet gelimiteerd tot profiteurs) Managementverantwoordelijkheid id
<i>Trek een wijdere vijver aan talent aan</i>	Vergroot de wervingspraktijken op specifieke gerichte doelgroepen aan de hand van periodieken, banenmarkten, geselecteerde academies en professioneel verbonden groepen	Demografische karakteristieken van kandidaten
	Bied wervingsprikkels aan; ga te rade bij de netwerkgroepen van huidig personeel	Demografische karakteristieken van gehuurde werknemers
<i>Behoud een wijdere vijver aan talent</i>	Implementeer formele en informele mentoringprogramma's	Demografische karakteristieken voor vrijwillige en niet vrijwillige omzetgroepen
	Incorporeer diversiteitkwesaties in werknemershouding onderzoek	Behoud van werknemers met een hoog potentieel
	Moedig netwerk- en ondersteungroepen aan	Behoud op het gebied van functie en niveau
<i>Bewerkstellig cultuurverandering consistent aan programma- en beleidsveranderingen</i>	Implementeer formele en informele mentorprogramma's	Cultuuronderzoek
	Identificeer werknemers met een hoge potentie	Integratie van diversiteit in andere programma's, oriëntatie
	Incorporeer diversiteitkwesaties in werknemershouding onderzoek	Topmanagementondersteuning
	Moedig netwerk- en ondersteungroepen aan	Aantal en niveau van managers betrokken bij diversiteitinitiatieven Communicatiefrequentie over het belang van diversiteit in de organisatie
<i>Het bieden van een betere dienstverlening en marketing voor een divers klantenbestand</i>	Incorporeer klantenfeedback in de prestatie-evaluatie	Klantentevredenheid met de kwaliteit van producten en de dienstverlening
	Zorg voor erkenning en/of beloning van werknemers die bijdragen aan klantenservice initiatieven	Marktaandeel voor doelgroep of regio
<i>Verhoog de mogelijkheid tot innovatie omwille het gebruik van diverse perspectieven</i>	Zorg voor opleiding en bronnen voor diverse teams	Kwaliteit en winst van nieuwe producten en diensten
	Zorg voor teamgebaseerde erkenning en/of beloning voor bijdragen aan succesvolle ontwerp- en marketingpraktijken	Diverse compositie van besluitvormers
<i>Bekrachtig bedrijfsstrategieën</i>	Werk en behoud een betrokken arbeidskracht door het verzekeren van een werkomgeving dat alle werknemers omvat en waardeert	Winst
		Vergroot marktaandeel
		Vooruitgang richting globalisering
		Kwaliteit Klantenservice en marketing

Tabel 6: Doelen en instrumenten bij het effectief managen van diversiteit op individueel- en groepsniveau (bron: Kossek et al, 2006: 57).

Doelen	HRM- instrumenten	Indicaties van behaalde doelstellingen
<i>Op individueel- en groepsniveau</i>		
<i>Verbeterde arbeidssatisfactie en prestaties van individuen</i>	Stel reguliere werknemershouding onderzoeken op	Individuele arbeidssatisfactie en prestatie
	Implementeer effectieve middelen om tegemoet te komen en te reageren op werknemersaangelegenheden	Het bestaan van ondersteuningsnetwerken; frequentie van 'meetings'; impact
	Zorg voor passende opleidingen voor alle werknemers	Mate van promotie van trainees
<i>Vergrote bewustwording en begrip van kwesties</i>	Zorg voor bewustwordingsopleidingen voor alle werknemers	Veranderingen in percepties, stereotypes
	Zorg voor interculturele vaardighedenontwikkelingsmogelijkheden en bronnen.	
	Behoud de referentiebibliotheek en bevorder het gebruik ervan	
<i>Verbeterde kwaliteit van het groepsgewijs oplossen van problemen</i>	Zorg voor hulpbronnen en tijd om de socialisatie van teams te faciliteren	Teambinding en -prestatie
	Communiceer de prestaties van teams door de gehele organisatie	
	Zorg voor formele teamfeedback	
<i>Verbeterde mogelijkheden om te werken met- en het managen van individuen met verschillende achtergronden.</i>	Zorg voor conflictmanagementopleiding	Tevredenheid met collega's
	Zorg voor managementopleidingen	Managementvaardighedenontwikkeling (flexibiliteit, interpersoonlijke- en communicatievaardigheden)
	Betrek huur- en klimaatweging in de waarderingscriteria voor de prestaties van managers	Individuele verantwoordelijkheid voor klimaat, huurdocumenten

De bovenstaande tabel van Kossek, Lobel en Brown laat duidelijk zien dat zij helder voor ogen hebben welke vruchten een gedegen management van diversiteit binnen organisatie afwerpt. Deze voordelen vertalen zij vervolgens naar doelen die organisaties dienen te realiseren, willen zij diversiteit effectief managen. Deze beantwoording van de vraag op welke manier diversiteit kan worden gemanaged, wordt in vergelijking tot de eerste twee benaderingen op concretere wijze uitgewerkt in specifieke HRM- instrumenten. Hiermee leggen zij tevens een link tussen diversiteitmanagement en HRM-beleid. De bovengenoemde termen in de tabel van 'doelen' en 'HRM- instrumenten', geven namelijk treffend weer dat zij 'managing diversity' opvatten als een specifiek HRM- beleid.

2.6 Situatie gebonden invalshoeken en overeenkomsten in instrumenten

2.6.1 Situatie gebonden diversiteitinvalshoeken

Het integrale diversiteitbeleid staat niet boven het doelgroepenbeleid. De vormen van beleid gaan op voor verschillende situaties. De ene beleidsvorm is hierbij niet bij voorbaat beter dan de andere beleidsvorm. Tevens blijkt uit het bovenstaande dat de verschillende beleidsvormen elkaar niet uitsluiten. Aangezien hierboven de link is gelegd tussen beleid binnen het Rijk en de drie verschillende diversiteitinvalshoeken, kan tevens gewezen worden op de afwezigheid van ‘de beste invalshoek op diversiteit’. Er is dus geen sprake van een universeel toepasbare invalshoek op diversiteit. Zoals het integrale diversiteitbeleid bij voorbaat niet beter is dan het doelgroepenbeleid, zo kan de invalshoek van ‘managing diversity’ bij voorbaat niet geplaatst worden boven het waarden van diversiteit of de invalshoek van ‘positieve actie’. Situaties vragen om beleid gevormd vanuit verschillende invalshoeken.

Wanneer een organisatie bijvoorbeeld over een weinig divers personeelsbestand beschikt en van de diversiteit uit de samenleving en de organisatie wil profiteren, zal arbeidsmarktbeleid geschoeid op de leest van ‘positieve actie’ in dit stadium meer waarde hebben dan beleid geschoeid op de leest van ‘managing diversity’. Om te kunnen profiteren van de diversiteit binnen de organisatie, dient er namelijk eerst sprake te zijn van een diverse personeelssamenstelling. ‘Positieve actie’-beleid biedt de mogelijkheid een personeelssamenstelling op te bouwen die de diversiteit in de samenleving weerspiegelt. Wanneer aan de hand van dergelijk arbeidsmarktbeleid een beroep is gedaan op de diversiteit uit de samenleving en de organisatie een afspiegeling vormt van de diversiteit in de samenleving, kunnen de kwaliteit van de dienstverlening en de legitimiteit van de organisatie dus worden verbeterd.

Een voorbeeld kan tevens illustreren dat niet elk type organisatie gebaat is bij de ‘managing diversity’- invalshoek. Een Chinees bejaardentehuis bijvoorbeeld zal juist een personeelssamenstelling nastreven met een zo groot mogelijk aandeel Chinese Nederlanders om tegemoet te komen aan de behoeften van de inwonende bejaarden. Aangezien een diversiteit aan medewerkers in termen van verschillende etniciteiten op de werkloer niet zal behoren tot het personeelsbeleid van het doelgroepgerichte bejaardentehuis, zal de invalshoek van ‘managing diversity’ niet van toepassing zijn op een dergelijke organisatie. Het bejaardentehuis zou echter wel gebaat kunnen zijn bij een personeelsbeleid geënt op het de invalshoek van positieve actie, waarbij sollicitanten met een Chinese achtergrond een voorkeursbehandeling genieten.

Stel dat deze organisatie in hun ogen diversiteit effectief probeert te managen in het belang van de organisatie. Na enige tijd blijkt dat er geen wezenlijk verschil is ontstaan in de resultaten die de organisatie heeft geboekt sinds de poging diversiteit te managen. In dit geval is het van belang stil te staan bij de vraag hoe het management daadwerkelijk effectief gebruik kan maken van de aanwezige diversiteit binnen de organisatie. Een mogelijke oorzaak voor het uitblijven van de beoogde resultaten kan liggen in de afwezigheid van de overtuiging van het management dat diversiteit wel degelijk een waarde met zich meebrengt. Dit proces van bewustwording en het leren waarden en begrijpen van de diversiteit heeft dan mogelijk niet plaatsgevonden. De werknemers voelen zich hierdoor niet geaccepteerd en gewaardeerd in de organisatie, waardoor het managen van diversiteit (dat beoogt het beste te halen uit elke werknemer) zal falen.

Beleid geschoeid op de leest van ‘managing diversity’ zal juist vruchtbaar zijn in het stadium, waarin de organisatie een divers personeelbestand heeft weten op te bouwen. Nu de organisatie de beschikking heeft over een diversiteit aan werknemers en perspectieven kan de

organisatie hiervan profiteren. De diversiteit aan perspectieven binnen de organisatie kunnen namelijk worden meegenomen in het beleid van de organisatie, wat zich uit in een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening naar de samenleving. De organisatie zal tevens aan de hand van de diversiteit in het personeelsbestand kunnen inspelen op de samenleving. Een organisatie die de diversiteit in de samenleving weerspiegelt, zal als meer legitiem worden ervaren door de samenleving.

De Belastingdienst is zich bewust van het belang van diversiteit in hun personeelssamenstelling voor de legitimiteit van hun fiscale toezicht op ondernemingen. Begin 2007 is de Belastingdienst namelijk gestart met het programma 'Nieuwe Toezichtmedewerkers', waarbij er gericht wordt geworven onder de doelgroep jonge allochtonen. Reden voor deze doelgroepspecifieke werving is het grote aantal jonge allochtone startende ondernemers in Nederland. De Belastingdienst heeft deze groep in het verleden onvoldoende weten te bereiken en probeert de jonge startende allochtone ondernemers aan de hand van jonge allochtone fiscale toezichthouders te begeleiden (ABD-Courant, juli 2007).

Ook de Onderwijsinspectie tracht de legitimiteit van haar toezicht te vergroten door de eigen organisatie een afspiegeling te laten vormen van de diversiteit in de samenleving. Hiertoe is in 2006 een projectgroep diversiteit ingesteld, wat o.a. ten doelen heeft de diversiteit in de personeelssamenstelling te vergroten. De Inspectieleiding heeft hierbij als eerste prioriteit gekozen voor het vergroten van het aantal allochtone inspecteurs. Turkse en Marokkaanse ouders kunnen er namelijk normen en waarden op nahouden die indruisen tegen de Nederlandse onderwijsnormen. Een gevolg hiervan kan zijn dat meisjes uit deze gezinnen onnodig thuis worden gehouden, terwijl zij naar school dienen te gaan. Turkse en Marokkaanse inspecteurs zouden hierbij aan ouders met dezelfde culturele achtergrond in de Turkse of Marokkaanse taal uitleg kunnen geven over de waarden en normen op het gebied van onderwijs in Nederland. Turkse en Marokkaanse ouders zouden hierbij eerder gehoor geven aan inspecteurs met een zelfde culturele achtergrond dan bijvoorbeeld autochtone inspecteurs, waarmee deze allochtone gezinnen zich in mindere mate kunnen identificeren (Jaarverslag 2006 Inspectie van het Onderwijs, april 2007), (Trouw, 2004).

Uit de uiteenzetting van de verschillende diversiteit invalshoeken blijkt dat deze invalshoeken elk hun eigen idealen, veronderstellingen en gedrevenheid hebben. Vanuit de drie diversiteit invalshoeken, wordt diversiteit op verschillende manieren benaderd. Hieronder wordt het verschil tussen de diversiteit invalshoeken inzichtelijk gemaakt op grond van o.a de nagestreefde belangen, veronderstellingen en gedrevenheid. De ene invalshoek staat hierbij niet boven de andere. Situaties vragen om beleid gevormd vanuit verschillende invalshoeken.

Tabel 7: *Vergelijking van positieve actie/- discriminatie, de waardering van diversiteit en het managen van diversiteit* (bron: Kreitner & Kinicki, *Organizational Behaviour*: p. 50).

positieve actie	waarderen van diversiteit	managen van diversiteit
<p><i>Nadruk:</i> Benadrukt het bereiken van gelijke kansen op de werkvloer doormiddel van verandering van de organisatiedemografie. Monitoring aan de hand van statistische rapportages en analyses</p>	<p><i>Nadruk:</i> Benadrukt de waardering van verschillen en creëert een omgeving waar iedereen zich gewaardeerd en geaccepteerd voelt. Monitoring aan de hand van organisatiesurveys gericht op gedrag houding en percepties.</p>	<p><i>Nadruk:</i> Benadrukt de ontwikkeling van specifieke vaardigheden en beleid dat het beste haalt uit alle medewerkers. Monitoring aan de hand van vooruitgang richting het bereiken van doelen.</p>
<p><i>Gedrevenheid:</i> Geschreven plannen en statistische doelen voor specifieke doelgroepen worden gebruikt. Rapportages worden gemandateerd door wetten en verordeningen</p>	<p><i>Gedrevenheid:</i> Moraal en ethiek drijven deze cultuurverandering.</p>	<p><i>Gedrevenheid:</i> Gedrag en beleid worden gezien als bijdragend aan organisatiedoelen als winst en productiviteit en zijn verbonden met beloningen en resultaten.</p>
<p><i>Belang:</i> Specifieke doelgroepen profiteren van de bestrijding van fouten uit het verleden. Voorheen uitgesloten groepen hebben een voorsprong.</p>	<p><i>Belang:</i> Iedereen profiteert. Iedereen voelt zich gewaardeerd en geaccepteerd in de organisatie waar zij deel van uitmaken.</p>	<p><i>Belang:</i> De organisatie profiteert; moraal, winst en productiviteit verhogen.</p>
<p><i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat 'nieuwe' groepen zich zullen aanpassen aan de bestaande organisatienormen.</p>	<p><i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat groepen hun eigen karakteristieken zullen behouden en de organisatie zullen vormen, evenals gevormd zullen worden door de organisatie, waarbij een gemeenschappelijke set van waarden wordt gecreëerd.</p>	<p><i>Veronderstelling:</i> Gaat er van uit dat diverse groepen nieuwe manieren zullen creëren om effectief samen te kunnen werken in een pluralistische omgeving.</p>
<p><i>Opent:</i> deuren in de organisatie. Heeft betrekking tot huur- en promotiebesluiten.</p>	<p><i>Opent:</i> Gedrag, gedachten en de cultuur. Heeft betrekking tot de houding van medewerkers.</p>	<p><i>Opent:</i> het systeem. Heeft betrekking tot managementpraktijken en beleid</p>
<p><i>Weerstand door:</i> ervaren limieten in de autonomie bij besluitvorming en ervaren angst voor tegengestelde discriminatie.</p>	<p><i>Weerstand door:</i> Angst voor verandering, ongemakkelijkheid bij verschillen, en behoefte aan een terugkeer naar 'die goede oude tijd'.</p>	<p><i>Weerstand door:</i> De ontkenning van de demografische realiteit, de noodzaak voor alternatieve benaderingen, of opbrengsten gekoppeld aan verandering; de moeilijkheid in het aanleren van nieuwe vaardigheden, het veranderen van bestaande systemen, of het maken van tijd om te werken richting door synergie gevormde oplossingen.</p>

2.6.2 Overeenkomsten tussen instrumenten

Tussen de drie invalshoeken bestaan er echter overeenkomsten in de instrumenten die managers kunnen inzetten met betrekking tot diversiteit.

Het vergroten van de wervingsinstrumenten op specifiek gerichte doelgroepen kan bijvoorbeeld worden ingezet als middel om verschillende doelen te verwezenlijken. Een organisatie kan wervingsinstrumenten op specifieke doelgroepen enerzijds inzetten als middel tot het opbouwen van een diverse personeelssamenstelling binnen de organisatie. Het streven naar sociale rechtvaardigheid kan hierbij het doel zijn. Diversiteit wordt hierbij vanuit de 'positieve actie'- invalshoek benaderd. Anderzijds kan hetzelfde middel van de doelgroepspecifieke werving worden ingezet om de diversiteit aan perspectieven binnen de organisatie te vergroten. Een meer kwalitatieve dienstverlening kan hierbij het doel zijn. In dit geval wordt hetzelfde middel in het kader van 'managing diversity' aangewend.

Het vergaren van kennis over de verschillen tussen de werknemers onderling, om in te spelen op de verschillende wensen en verwachtingen van werknemers, kan genoemd worden als een managementinstrument dat betrekking heeft op diversiteit. Dit instrument kan, zowel worden ingezet vanuit een 'valuing diversity'- invalshoek, als vanuit een 'managing diversity'- invalshoek. Het doel hierbij is verschillend. Vanuit een 'valuing diversity'- invalshoek kan aan de hand van dit instrument worden gestreefd naar een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd voelt, omdat getracht wordt tegemoet te komen aan ieders wensen en verwachtingen. Vanuit een 'managing diversity'- invalshoek kan aan de hand van dit instrument worden getracht de prestaties van de organisatie positief te beïnvloeden. Een omgeving waarin elke werknemer zich gewaardeerd voelt zou prestatiebevorderend werken voor het individu en de organisatie.

Het inzetten van een mentorprogramma gericht op vrouwelijke en allochtone medewerkers binnen de organisatie, is tevens een instrument dat vanuit verschillende diversiteitinvalshoeken kan worden aangewend. Aan de hand van dit mentorprogramma voor vrouwelijke en allochtone medewerkers binnen de organisatie kan worden getracht deze medewerkers te begeleiden op hun weg naar succes binnen de organisatie. Het mentorprogramma dient vrouwelijke en allochtone medewerkers hierbij te informeren op vlakken als communicatie, leiderschap, macht, netwerken, inter-persoonlijke vaardigheden en overige ongeschreven regels en normen, zodat zij zich kunnen vinden in de organisatie en in de cultuur van de organisatie. Het mentorprogramma voor vrouwelijke en allochtone medewerkers tracht deze medewerkers hiermee het gevoel te geven dat zij binnen de organisatie worden gewaardeerd en niet aan hun lot worden overgelaten op hun weg naar succes binnen de organisatie. In dit geval kan het instrument worden ingezet vanuit de 'valuing diversity'-invalshoek die streeft naar een organisatie waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. Hetzelfde instrument kan tevens worden ingezet vanuit een 'positieve actie'- invalshoek. Aan de hand van doelgroepspecifieke mentorprogramma's voor vrouwelijke en allochtone medewerkers, kan namelijk worden getracht uitstroom van deze doelgroepen binnen de organisatie te voorkomen. Het mentorprogramma staat in dit geval niet ten dienste van de individuele werknemer, maar wordt juist ingezet ten behoeve van organisatiedoelstellingen met betrekking tot het behoud van een bepaald percentage aan vrouwen en allochtonen binnen de organisatie.

Wervingsinstrumenten gericht op specifieke doelgroepen zijn dus instrumenten die, zowel vanuit een positieve actie-invalshoek als vanuit een 'managing diversity' -invalshoek kunnen worden ingezet door managers. Het instrument van het vergaren van kennis over de verschillen tussen werknemers onderling kan door managers dus, zowel worden ingezet vanuit een 'valuing diversity'- invalshoek, als vanuit een 'managing diversity'- invalshoek. Het inzetten van een mentorprogramma gericht op vrouwelijke en allochtone medewerkers

binnen de organisatie, is een instrument dat zowel vanuit de ‘valuing diversity’-, als vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek kan worden aangewend.

Gezien deze overeenkomsten in instrumenten die managers kunnen inzetten vanuit verschillende diversiteitinvalshoeken, dient er tijdens het onderzoek naar aanknopingspunten en aandacht voor diversiteit niet louter te worden gezocht naar de instrumenten die betrekking hebben op diversiteit. Aangezien een enkel instrument kan worden toegepast vanuit verschillende diversiteitinvalshoeken, zijn het identificeren van het uiteindelijke doel van deze instrumenten en de hierbij horende veronderstellingen tevens van belang om vast te kunnen stellen, vanuit welke invalshoek er aandacht te vinden is- of aanknopingspunten te vinden zijn voor diversiteit. Wanneer is vastgesteld vanuit welke invalshoeken de managementopleidingen aandacht of aanknopingspunten bieden voor diversiteit, zij er uitspraken mogelijk betreffende de manier waarop diversiteit zich binnen het managementopleidingaanbod binnen het Rijk manifesteert en zich zou kunnen manifesteren.

2.7 Hypothesen betreffende het managementopleidingaanbod

2.7.1 Relatie tussen opleidingstypen en diversiteitinvalshoeken

Om de term ‘opleiding’ te kunnen definiëren dient er aandacht te worden besteed aan de historische ontwikkeling van het begrip. Hierbij valt op dat de term opleiding samenhangt met een bepaalde driedeling. Opleiding (of scholing), vorming en training vormen de componenten van deze driedeling. In de loop van de geschiedenis is het accent steeds komen te liggen op een van deze componenten (Van Tellingen, 1997).

In de jaren zestig werd er vooral veel aandacht besteed aan vorming. Zowel in de arbeidsorganisaties als op het HBO werd de term VOT (vorming, opleiding, training) gebruikt, wat de vorming voorop stelde. Vorming heeft betrekking op de gehele persoon. Het betreft dus zijn gehele bestaan. Het ‘zijn’ van de mens staat hierbij dus centraal. De uiting van dat ‘zijn’ kan men vinden in het gedrag of de houding. De manier waarop een persoon naar de werkelijkheid kijkt en de waarden die hij of zij hieraan hecht bepalen deze houding dus. Het handelen wordt immers bepaald door de waarden en normen die de persoon er op na houdt. Aangezien deze normen en waarden zijn vastgeketend in de persoonlijkheid van de mens, zal het moeilijk zijn deze te beïnvloeden. Vorming tracht dit echter wel te bewerkstelligen. Aan de hand van vorming wordt namelijk geprobeerd normen en waarden over te brengen. Deze nieuwe manier van kijken zal zich manifesteren in een vorm van bewustwording en hierna tevens emancipatie (Van Tellingen, 1997: 10, 11).

In de jaren zeventig kwam het accent juist in meerdere mate te liggen op opleiding. In arbeidsorganisaties en in het hbo-personeelswerk komen we dan ook veelal de aanduiding van OVT (opleiding, vorming, training) tegen. Het opleiden is zowel gericht op het individu als op groepen. De aanleiding tot opleidingen binnen organisaties is terug te voeren tot de individuele behoefte en de behoefte van de afdeling. Vandaag de dag zien we de nadruk verschuiven van de individuele behoefte naar de organisatiebehoefte. De reden voor de verschuiving van de aandacht voor vorming naar opleiding kunnen we vinden in bezuinigingen. Hierdoor kwam het overleven van de organisatie centraal te staan. Waar vorming zich dus richt op het ‘zijn’, richt opleiding zich op de functionele kennisoverdracht. De term opleiding als hierboven beschreven kan dus worden opgevat als wat verstaan wordt onder ‘scholing’ (Van Tellingen, 1997:11).

Bij training ligt het accent juist op het kunnen. Het gaat hierbij om de toepassing van de verworven kennis. De achterliggende gedachte van training is het principe van ‘learning by

doing' (Van Tellingen, 1997: 11). De nadruk komt dus niet te liggen op de overdracht van kennis maar op het oefenen.

Vandaag de dag kan opleiding worden opgevat als een begrip dat zowel scholing, vorming en training omvat. In de definitie van Van den Hondel komt dit integratieve karakter van de term opleiding duidelijk tot uiting. Opleiding in ruime zin is volgens Van den Hondel namelijk "het bewust en gericht beïnvloeden van medewerkers in arbeidsorganisaties, individueel of in groepen, waardoor kennis, vaardigheden, visies en houdingen worden ontwikkeld, welke voor het vervullen van huidige en/of toekomstige functie(s) noodzakelijk dan wel wenselijk zijn (Van Tellingen, 1997: 11)." Opleidingen kunnen tegenwoordig tevens worden gezien als een 'tool of management'. Opleidingen zijn met andere woorden een instrument dat zorg draagt voor de ontwikkeling van de mens. De mens valt namelijk te bezien als 'human capital'. Zorg voor het 'human capital' is een investering in de toekomst van de organisatie (Van Tellingen, 1997: 23, 32).

Zoals blijkt uit het bovenstaande heeft er in de loop van de geschiedenis een verschuiving plaatsgevonden in de nadruk van opleiding. Het accent is afwisselend komen te liggen bij het kennen, kunnen en zijn. Met andere woorden is de nadruk afwisselend komen te liggen op scholing, training en vorming.

Aangezien de term organisatiecultuur in deze tijd wordt geassocieerd met de ontwikkeling van de organisatie en het individu, worden zowel de mens als de organisatie als een eenheid beschouwd. Kennen, kunnen en zijn worden hierbij integratief benaderd. De drie componenten hangen dus met elkaar samen en vormen hetgeen wat wordt gedefinieerd als opleiding (Van Tellingen, 1997: 12).

In een vorig deel van het theoretische kader is aandacht besteed aan de historische ontwikkeling omtrent het begrip 'opleiding'. Deze ontwikkeling heeft duidelijk gemaakt dat de term opleiding kan worden opgevat als een verzamelnaam voor zowel scholing, training en vorming. In de uiteenzetting van deze drie opleidingstypen is gewezen op het karakter van elke van deze drie opleidingstypen in relatie tot een bepaalde tijdsperiode. Bij de scholing is de nadruk komen te liggen op de functionele kennisoverdracht als gevolg van de focus op het organisatiebelang in tijden van bezuinigingen. Waar scholing louter gericht is op de kennisoverdracht heeft het opleidingstype van vorming een bredere focus. De aandacht verschuift hierbij namelijk naar het bestaan van de gehele persoon in plaats van die van de organisatie. Het beoogt het 'zijn' van de persoon te beïnvloeden. Aangezien het 'zijn' van de persoon wordt gevormd door de normen en waarden die de persoon erop nahoudt, tracht vorming normen en waarden over te brengen op de persoon. Bewustwording is hiervan het gevolg. Training legt juist het accent op het kunnen. Hierbij draait het om de toepassing van de verworven kennis. In tegenstelling tot scholing ligt de nadruk dus niet op de overdracht van kennis maar op het oefenen.

Kortom kunnen we stellen dat opleidingen met het accent op scholing gefocust zijn op de overdracht van kennis. Het opleidingstype van training is gefocust op vaardigheden. Opleidingen met een nadruk op vorming hebben tot slot hun focus op vaardigheden. Deze opleidingstypen kunnen op grond van hun overdracht in verband worden gebracht met de verschillende diversiteit invalshoeken.

Beleid gevoerd vanuit een 'positieve actie'-invalshoek baseert zich op statistische rapportages van de organisatiedemografie, waarin streefcijfers worden benoemd voor verschillende doelgroepen en waarbij de huidige stand van zaken cijfermatig wordt bijgehouden. Kennis van de streefcijfers en het huidige aandeel van verschillende groepen

binnen de organisatie zijn leidend voor de toepassing van ‘positieve actie’. Deze focus op kennis is terug te vinden in de overdracht van het opleidingstype ‘scholing’.

De ‘managing diversity’- invalshoek kan gerelateerd worden aan het opleidingstype van de ‘training’. De training is namelijk gericht op de ontwikkeling van vaardigheden. Het managen van diversiteit benadrukt evenals dit opleidingstype de ontwikkeling van vaardigheden naast beleid dat het beste haalt uit de medewerkers. De diversiteitinvalshoek van ‘managing diversity’ benadrukt de overdracht van vaardigheden. Deze overdracht van vaardigheden is terug te vinden bij het opleidingstype van ‘training’.

Aangezien de ‘valuering diversity’- invalshoek gedreven wordt door moraal en ethiek die een cultuurverandering willen bewerkstelligen, is deze invalshoek in relatie te brengen met het opleidingstype van vorming. Het waarderen van diversiteit beoogt namelijk de houding het gedrag, de gedachten en de cultuur open te stellen. Het heeft met andere woorden betrekking op een verandering van de persoon of het ‘zijn’ van het individu. Deze intentie om het ‘zijn’ te beïnvloeden vinden we tevens terug in het opleidingstype van vorming. Bij de invalshoek van ‘valuering diversity’ wordt getracht groepen te ‘vormen’ en de organisatiecultuur te veranderen door de overdracht van een nieuwe set van waarden . Deze overdracht van waarden is terug te vinden bij het opleidingstype van ‘vorming’.

De literatuur betreffende de verschillende diversiteitinvalshoeken kan op deze wijze in verband worden gebracht met de verschillende opleidingstypen die worden onderscheiden in de literatuur over opleidingsmanagement. Beide afzonderlijke opvattingen betreffende de diversiteitinvalshoeken en opleidingstypen zijn hierbij dus met elkaar in relatie gebracht waardoor tot een eigen inzicht is gekomen. De literatuur betreffende diversiteitinvalshoeken en opleidingstypen hebben dus als inspiratiebron gediend voor de relatie die is gelegd tussen ‘scholing’ en ‘positieve actie’, ‘training’ en ‘managing diversity’, en ‘vorming’ en ‘valuering diversity’.

Aan de hand van de relaties die zijn gelegd tussen de opleidingstypen en de diversiteitinvalshoeken, kan hetgeen waar de verschillende typen managementopleidingen op ingrijpen schematisch worden weergegeven in een tabel:

Tabel 8: Relatie diversiteitinvalshoeken en opleidingstypen

		<i>diversiteitinvalshoeken</i>		
		positieve actie	managing diversity	valuering diversity
<i>opleidings typen</i>	scholing	X		
	training		X	
	vorming			X

2.7.2 Hypothesen

Wanneer het huidige diversiteitbeleid onder de loep wordt genomen, valt op dat het motief van het Rijk voor dit beleid de ‘businesscase’ betreft, waarbij het diversiteitbeleid onderdeel uitmaakt van strategisch arbeidsmarktbeleid. Een ‘businesscase’ vormt de motivatie waarom een bepaald thema van belang is voor de organisatie. De ‘businesscase’ van het Rijk als organisatie voor het thema diversiteit is drieledig.

De motivatie van het Rijk voor diversiteitbeleid ligt o.a. in de vervangingsvraag van het personeel bij het Rijk. Door een omvangrijke uitstroom van oudere werknemers (‘babyboomgeneratie’) zal het Rijk een beroep moeten doen op het krappe en diverse arbeidsaanbod. Het is hierbij noodzaak dat het Rijk de kwantiteit en talent van alle groepen op de arbeidsmarkt benut, waaronder ook die van allochtonen en vrouwen.

De motivatie van het Rijk voor diversiteitbeleid ligt tevens in het belang dat het Rijk hecht aan een verbeterde effectiviteit van haar beleid. Taak van de ambtelijke organisatie is om de diverse belangen en gezichtspunten uit de samenleving mee te nemen in de beleidvoorbereiding, -uitvoering en -verantwoording, om tot een zo effectief mogelijke dienstverlening naar de burger te komen. Diversiteit in de personeelssamenstelling van het Rijk op beleid- en managementniveau kan hieraan bijdragen. Ook is het van belang dat er draagvlak is voor beleid vanuit de samenleving. Diversiteit in de personeelssamenstelling van het Rijk kan hiermee bijdragen aan de legitimiteit van het overheidsbeleid.

Hiernaast ligt de motivatie van het Rijk voor diversiteitbeleid in het belang dat het Rijk hecht aan haar imago en reputatie in de samenleving. Door een personeelssamenstelling te bewerkstelligen die een afspiegeling vormt van de diversiteit in de huidige samenleving, kan het Rijk zich profileren als een eigentijdse overheid die onderdeel vormt van de diverse samenleving.

Het diversiteitbeleid binnen het Rijk blijkt veel elementen van doelgroepenbeleid te bevatten. Als we de activiteiten op de departementen in het kader van het huidige diversiteitbeleid binnen beschouwing nemen, blijkt dat zij zich voornamelijk richten op de afzonderlijke doelgroepen van vrouwen en allochtonen. Onder de noemer van ‘integraal diversiteitsbeleid’, is er getracht een stap te maken naar een brede benadering van het begrip diversiteit en een gezamenlijke interdepartementale aanpak. In deze aanpak vallen wederom overeenkomsten op met een vorm van doelgroepenbeleid. Het beleid stelt namelijk de prioriteit voor een doelgroepgerichte werving van allochtonen voor beleids- en managementfuncties en het benutten en ontwikkelen van potentiële vrouwelijke en allochtone medewerkers.

Het doel en de inhoud van het huidige diversiteitbeleid bij het Rijk kunnen in relatie worden gebracht met de invalshoeken van ‘positieve actie’ en ‘managing diversity’. De inhoud van het huidige diversiteitbeleid wordt gevormd door een vorm van doelgroepenbeleid. Het doelgroepenbeleid kan in verband worden gebracht met de ‘positieve actie’-invalshoek. Aan de hand van ‘positieve actie’ wordt er getracht om specifieke doelgroepen op te nemen in het personeelsbestand. Hierbij worden doelgroepspecifieke plannen en streefcijfers geformuleerd. Deze doelgroepspecifieke acties en streefcijfers zijn tevens terug te vinden in de inhoud van het huidige diversiteitbeleid.

Het doel van het diversiteitbeleid kan in verband worden gebracht met de ‘managing diversity’- invalshoek. Het doel van het huidige diversiteitbeleid betreft namelijk het behalen van optimale prestaties van het Rijk. De prestaties van het Rijk als organisatie staan dus centraal. De ‘managing diversity’- invalshoek stelt tevens de organisatie centraal en gaat er hierbij tevens vanuit dat een gebrek aan diversiteit in het personeel suboptimale organisatieprestaties oplevert. Dit omdat er te weinig perspectieven uit de samenleving in het beleid worden meegewogen en er onvoldoende aansluiting is met burgers voor wie- en met wie de overheid werkt. Aangezien de inhoud van het beleid bestaat uit een vorm van

doelgroepenbeleid, is de wijze waarop het doel van het huidige diversiteitbeleid wordt beleden echter in meerdere mate in relatie te brengen met de ‘positieve actie’- invalshoek.

In het verleden is er tevens beleid gevoerd dat vertrok vanuit doelgroepen en op grond van de doelstellingen voor 2010 en 2011 betreffende het te behalen aandeel aan specifieke groepen binnen de personeelssamenstelling binnen het Rijk, kan worden opgemaakt dat het huidige diversiteitbeleid van het Rijk nog steeds voor een belangrijk deel is geschoeid op de leest van ‘positieve actie’. Op grond hiervan is de volgende hypothese te formuleren betreffende de mate van aandacht voor diversiteit in het opleidingsaanbod:

Hypothese 1:

*Op grond van het doelgroepenbeleid in het verleden en het feit dat ook in het huidige integrale diversiteitbeleid positieve actie een belangrijk element is, wordt verwacht dat in het managementopleidingsaanbod relatief de meeste **aandacht** uitgaat naar scholing ten behoeve van ‘positieve actie’.*

Om te voldoen aan het criterium van “relatief de meeste aandacht voor scholing ten behoeve van ‘positieve actie’,” dient ten minste de helft van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit te bestaan uit opleidingen met aandacht voor diversiteit vanuit de ‘positieve actie’-invalshoek.

Door de helft van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit als uitgangspunt te nemen, wordt getracht om het toeval zo min mogelijk een rol te laten spelen. In plaats van 50% zou je 33% van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit als uitgangspunt kunnen nemen om uitspraken te kunnen doen over de manier waarop de aandacht voor diversiteit zich het meeste uit (aangezien er drie invalshoeken op diversiteit worden onderscheiden). Hier is bewust niet voor gekozen, omdat het uitgangspunt van het hogere percentage van 50% de significantie van de uitspraak, betreffende de manier waarop de aandacht voor diversiteit zich het meeste uit, ten goede komt.

Aangezien de deelnemers aan de opleidingen bestaan uit managers binnen het Rijk, ga ik er van uit dat zij aan de hand van de opleidingen onderwezen zullen worden op het gebied van ‘publiek management’. Dit uitgangspunt is te baseren op de eigenheid van de publieke sector, met haar specifieke doelstellingen gebonden aan eigen normen, in vergelijking met het bedrijfsleven. Deze specifieke doelstellingen en cultuur van de publieke sector in vergelijking tot het bedrijfsleven vraagt om andere kennis, vaardigheden en competenties van managers in de publieke sector, in vergelijking tot managers in het bedrijfsleven.

Managers in de publieke sector dienen namelijk in tegenstelling tot managers in het bedrijfsleven rekening te houden met de politiek-bestuurlijke omgeving waarin zij handelen. De vraagstukken hebben een vrij complex karakter, omdat de nadruk bij het omgaan met vraagstukken in de publieke sector op het maatschappelijke belang ligt, in plaats van op het eigen belang. Aangezien het maatschappelijke belang leidend dient te zijn bij het oplossen van vraagstukken, bestaat de kans dat beleid in strijd kan zijn met overige belangen binnen de maatschappij. Om de tegenstrijdigheid tussen beleid en maatschappelijke kwesties zo veel mogelijk te beperken, is het dus een vereiste dat managers binnen de publieke sector een eigen organisatie overschrijdende houding hebben in de omgang met vraagstukken. Aangezien het overheidshandelen transparant dient te zijn o.a. richting de samenleving, komen de handelingen van managers in de publieke sector meer in het openbaar dan die van managers in het bedrijfsleven. Hier dienen publieke managers mee om te kunnen gaan (www.nsob.nl).

De afwezigheid van postdoctorale opleidingen die recht doen aan de eigenheid van de overheid t.o.v. het bedrijfsleven is de aanleiding geweest tot oprichting van het NSOB (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur). Het NSOB, een samenwerkingsverband tussen zes Nederlandse Universiteiten, houdt zich daarom bezig met het ontwikkelen van inzichten en vaardigheden op het gebied van ‘publiek management’. Aan de hand van o.a. het ontwikkelen van opleidingsprogramma’s, waarbij de inhoud is toegesneden op de behoefte vanuit het management in de publieke sector, probeert zij hier invulling aan te geven (www.nsob.nl). De NSOB als opleidingsinstituut voor openbaar bestuur en publieke sector, onderschrijft dus tevens dat de eigenheid van de publieke sector ten opzichte van het bedrijfsleven consequenties heeft voor de kennis, competenties en vaardigheden die publieke managers dienen te beheersen, ten opzichte van managers in het bedrijfsleven.

Als de focus van ‘publiek management’ binnen beschouwing wordt genomen, vallen de overeenkomsten op met de ‘managing diversity’- praktijken. Zowel het ‘publiek management’ als de ‘managing diversity’-praktijken benadrukken het belang van de resultaten van de organisatie in termen van de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening. Beiden benadrukken tevens het belang van een grote klantgerichtheid en hechten waarde aan feedback van klanten en andere belangengroepen. Hiernaast benadrukken zowel het ‘publiek management’ als de ‘managing diversity’-praktijken het belang van het verwezenlijken van doelen aan de hand van het proces, in plaats van het vasthouden aan een specifieke set van regels. Zij hechten hierbij waarde aan de flexibiliteit tot het exploreren van meer efficiënte alternatieven.

Deze zaken die zowel worden benadrukt door de focus van ‘publiek management’, als door de ‘managing diversity’- praktijken, maken deel uit van de essentie van ‘publiek management’. De essentie van de managing diversity praktijken bestaat echter tevens uit een belangrijk element dat niet wordt benadrukt door de focus van ‘publiek management’. De essentie van de ‘managing diversity’- praktijken ligt namelijk tevens in de overtuiging dat de organisatie kan profiteren van diversiteit, wanneer deze wordt gemanaged. In de focus van publiek management wordt het belang van het managen van diversiteit niet benadrukt. Hierbij wordt de relatie tussen het belang van de organisatie en het managen van diversiteit niet benadrukt.

Ondanks dit verschil maakt de kern van de benadering van ‘publiek management’ tevens onderdeel uit van de kern van de ‘managing diversity’ benadering. ‘Managing diversity’ zal daarom gemakkelijk kunnen worden ingebed in de managementopleidingen. De verwachting is daarom dat er binnen het managementopleidingsaanbod relatief de meeste aanknopingspunten te vinden zijn voor ‘managing diversity’. Gezien deze relatie is de volgende hypothese te formuleren betreffende de mate van aanknopingspunten voor diversiteit in het opleidingsaanbod:

Hypothese 2:

Op grond van de theorieën betreffende ‘publiek management’, ‘opleidingen’ en de diversiteit invalshoeken, verwacht ik dat het managementopleidingsaanbod relatief de meeste aanknopingspunten biedt voor trainingen in ‘managing diversity’.

Om te voldoen aan het criterium van “relatief de meeste aanknopingspunten voor trainingen in ‘managing diversity’,” dient het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor ‘managing diversity’ ten minste 50% van het geheel aan managementopleidingen binnen het Rijk te omvatten.

Door de helft van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit als uitgangspunt te nemen, wordt getracht om het toeval zo min mogelijk een rol te laten spelen. In plaats van

50% zou je 33% van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit als uitgangspunt kunnen nemen om uitspraken te kunnen doen over de manier waarop de aandacht voor diversiteit zich het meeste uit (aangezien er drie invalshoeken op diversiteit worden onderscheiden). Hier is bewust niet voor gekozen, omdat het uitgangspunt van het hogere percentage van 50% de significantie van de uitspraak, betreffende de manier waarop de aandacht voor diversiteit zich het meeste uit, ten goede komt.

2.8 Analyse kader

De instrumenten verbonden aan verschillende diversiteitsinvalshoeken, de essentie van deze invalshoeken en de relatie tussen de opleidingstypen en diversiteitsinvalshoeken bieden houvast bij het analyseren van het managementopleidingaanbod. Met het **analysekader** wordt als het ware een bril gemaakt waardoor naar het aanbod van managementopleidingen binnen het Rijk wordt gekeken. Het analysekader bestaat uit drie onderdelen.

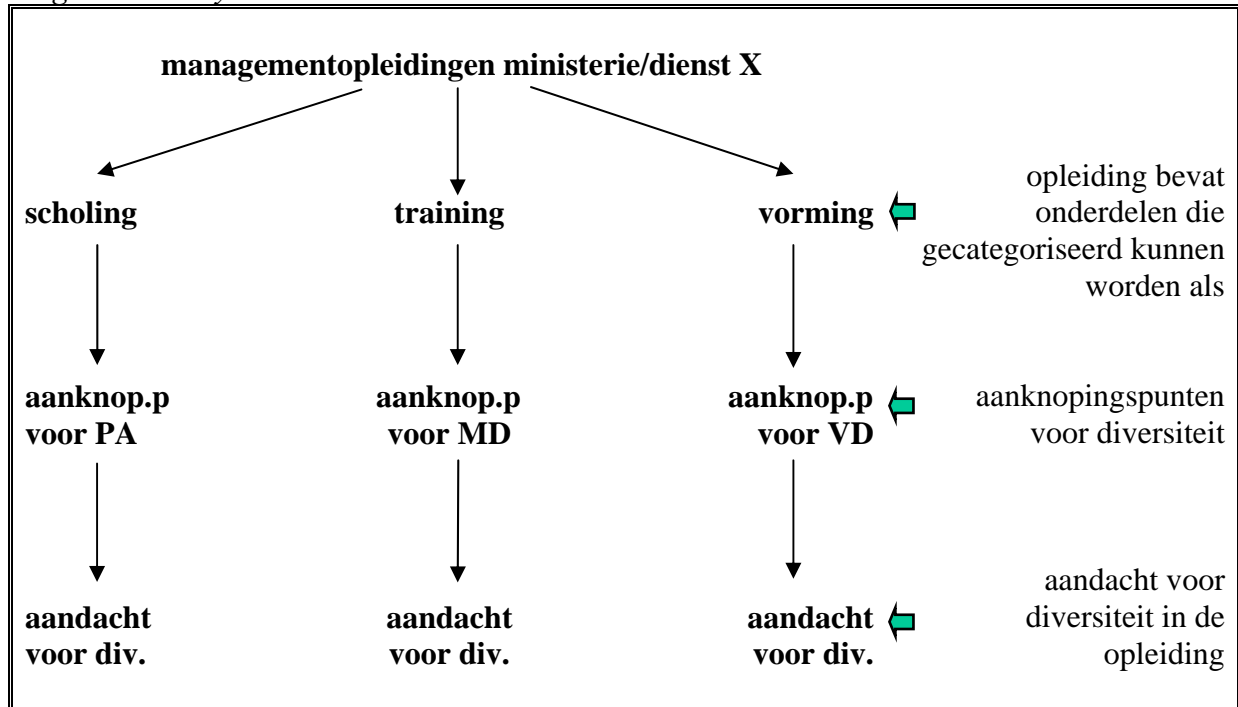
In de eerste stap van de analyse wordt het aanbod van managementopleidingen binnen het rijk benaderd vanuit de relatie tussen de opleidingstypen en de diversiteitinvalshoeken. Op grond van deze relatie wordt het opleidingsaanbod gecategoriseerd in de verschillende opleidingstypen (scholing, training en vorming). Een opleiding kan meerdere opleidingstypen in zichzelf verenigen. Op basis van deze eerste analysestap kan de volgende deelvraag worden beantwoord.

In de tweede stap van de analyse wordt het opleidingsaanbod geanalyseerd op aanknopingspunten met diversiteit. De opleidingen behorende tot de categorie van 'scholing' zullen worden geanalyseerd op aanknopingspunten met 'positieve actie'. De opleidingen behorende tot de categorie van 'training' zullen worden geanalyseerd op aanknopingspunten met 'managing diversity'. En de opleidingen behorende tot de categorie van 'vorming' zullen worden geanalyseerd op aanknopingspunten met 'valuing diversity'. Aangezien de afzonderlijke opleidingen kunnen behoren tot meerdere categorieën, kan per opleiding gezocht worden naar aanknopingspunten voor meerdere diversiteitinvalshoeken.

Tijdens deze analyse van de aanknopingspunten, worden opleidingen geïdentificeerd die aandacht besteden aan diversiteit in het curriculum. In een verdere analyse wordt op basis van de essenties van de diversiteitinvalshoeken vastgesteld, vanuit welke diversiteitinvalshoek er aandacht is voor diversiteit.

Onderstaand schema brengt de verschillende analysestappen in beeld. Eerst wordt het managementopleidingsaanbod gecategoriseerd op basis van de relatie tussen opleidingstypen en diversiteitinvalshoeken. Hieronder volgt de analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit op grond van de instrumenten ter bewerkstelling van diversiteit. Ten slotte volgt uit de analyse naar aanknopingspunten de analyse naar aandacht voor diversiteit.

Figuur 3: Analyse kader



3. Methodologische verantwoording

Er zal nu worden ingegaan op het type onderzoek waar gebruik van is gemaakt. Hiernaast zal er aandacht worden besteed aan de gebruikte onderzoeksmethoden, de onderzoeksinstrumenten en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

Als we de deelvragen binnen beschouwing nemen, valt het **descriptieve** karakter van het onderzoek op. Er wordt gevraagd naar een beschrijving van het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk, o.a. in termen van de ‘aandacht’ en ‘aanknopingspunten’ voor diversiteit vanuit drie verschillende invalshoeken.

De voornaamste **onderzoeksmethode** die in dit onderzoek is gebruikt is de documentenanalyse. Om te voorzien in deze documenten is getracht de werknemers op de ministeries en de dienst te benaderen die vanuit hun functie zicht hebben of zicht dienen te hebben op het managementopleidingsaanbod op hun ministerie of dienst. Op deze manier is getracht tot een zo volledig mogelijke inventarisatie te komen van het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk. Onder ander op deze wijze is getracht tegemoet te komen aan de **betrouwbaarheid** van het gepresenteerde managementopleidingsaanbod. De documenten die zijn geanalyseerd zijn afkomstig van werknemers met de volgende functies:

- Opleidingsadviseurs of learning consultants
- een Ontwikkeling- en opleidingsadviseur
- een senior adviseur Organisatie & Ontwikkeling
- een senior adviseur MD Loopbaanbeleid en Opleidingen
- een senior adviseur Personeelsmanagementontwikkeling
- een beleidsadviseur op de directie P&O
- een senior beleidsmedewerker P&O
- een beleidsmedewerker Eenheid Managementadvies
- en een medewerker P&O afdeling Organisatie & ontwikkeling

De werknemers nemen met hun functie verschillende posities in t.o.v. het managementopleidingsaanbod binnen hun ministerie of dienst. Een beleidsmedewerker Managementadvies zal bijvoorbeeld op andere wijze de vorm van het opleidingsaanbod binnen haar ministerie kunnen beïnvloeden dan een opleidingsadviseur.

Opleidingsadviseurs zijn namelijk o.a. verantwoordelijk voor de samenstelling van het opleidingsaanbod. Zij proberen hierbij te achterhalen welke behoeften er zijn binnen de organisatie of het organisatieonderdeel, om het opleidingsaanbod hier vervolgens op af te stemmen. De vorm van het managementopleidingsaanbod hangt hierbij nauw samen met de behoefte van de organisatie op managementniveau. Een beleidsmedewerker Managementadvies houdt zich o.a. bezig met het ontwikkelen van beleidsvoorstellen op het gebied van managementvraagstukken. De beleidvoorstellen dienen hierbij te zijn gericht op een verbetering van de kwaliteit van het management binnen de organisatie. Beleidsvoorstellen kunnen hierbij o.a. betrekking hebben op de rol die managementopleidingen kunnen innemen bij de verbetering van de kwaliteit van het management binnen de organisatie.

Waar een opleidingsadviseur zich o.a. bezighoudt met de kwaliteit van het opleidingsaanbod, houdt een beleidsmedewerker Managementadvies zich o.a. bezig met de kwaliteit van het management in de organisatie. De benaderde personen houden zich overigens allen bezig met de ontwikkeling van het personeel, - de organisatie en/of - het management binnen het ministerie of de dienst.

In een bijeenkomst georganiseerd door de Afdeling P-Rijk, waarin de resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd, is naar voren gekomen op welke wijze de hierboven genoemde werknemers zich in het algemeen verhouden tot het managementopleidingaanbod op hun ministerie of dienst. De genoemde werknemers hebben gezien hun functie een beperkte invloed op het managementopleidingaanbod op hun ministerie of dienst. Eén van de aanwezigen bij de bijeenkomst gaf aan dat de managementopleidingen bij de Belastingdienst voor een groot deel ontwikkeld worden door medewerkers binnen de organisatie zelf. Dit in tegenstelling tot de overige ministeries die hun managementopleidingen echter voor een groot deel inkopen bij opleidingsbureaus. De afstand tussen de organisatie en de ontwikkeling van de opleidingen is hiermee groter dan in het geval van de Belastingdienst.

De werknemers die zijn benaderd voor het onderzoek hebben vanuit hun functie allen dus geen directe invloed op de inhoud van het managementopleidingaanbod op hun ministerie of dienst. De managementopleidingen binnen de bij het onderzoek betrokken diensten en ministeries worden namelijk buiten de organisatie ontwikkeld (door opleidingsbureaus). De invloed die de medewerkers bij de overige ministeries en de dienst kunnen uitoefenen op de inhoud van de managementopleidingen wordt hiermee minder direct van aard. Wel hebben zij vanuit hun functie zicht op het managementopleidingaanbod op hun ministerie of dienst of dienen zij hier zicht op te hebben

Het ontvangen materiaal van de personen op de ministeries of dienst bestaat uit overzichten en inhoudelijke beschrijvingen van de managementopleidingen binnen het desbetreffende ministerie of de desbetreffende dienst. De inhoudelijke beschrijvingen van het managementopleidingaanbod op de ministeries gaan hierbij per opleiding o.a. in op de doelgroep van de opleiding, het doel van de opleiding, de inhoud van de opleiding, de wijze waarop de inhoud wordt overgebracht, de duur van de opleiding en het maximale of minimale aantal te volgen deelnemers per opleiding. Het totale aantal verzamelde opleidingen betreft 167. Dit aantal opleidingen is echter ongelijkmatig verdeeld over de ministeries en de dienst. Het opleidingsaanbod binnen de ABD bestaat bijvoorbeeld uit 58 opleidingen, terwijl het opleidingsaanbod binnen het Ministerie van Financiën uit 5 opleidingen bestaat. Tussen de verschillende ministeries en de dienst bestaan echter overeenkomsten in het aanbod, aangezien verschillende managementopleidingen interdepartementaal zijn aanbesteed. Zonder dubbelstellingen zijn er 167 afzonderlijke opleidingen onderscheiden die conform het analysekader zijn geanalyseerd.

De contactpersonen binnen de ministeries en de dienst die zijn benaderd voor het opleidingsaanbod op hun ministerie en dienst, zijn in een later stadium geïnformeerd betreffende de voorlopige bevindingen. Dit ter verificatie van de voorlopige bevindingen. Hierbij is tevens gevraagd of het door mij gepresenteerd aanbod dient te worden aangevuld, voor zover nodig. Hiernaast is gevraagd naar het feitelijke aantal deelnemers per opleiding met aandacht of aanknopingspunten voor diversiteit, de feitelijke duur van de opleidingen die aanknopingspunten of aandacht hebben voor diversiteit en het aantal dagdelen dat er aandacht is voor diversiteit binnen opleidingen met aandacht voor diversiteit. Aan de hand van deze aanvullende informatie zijn aanbevelingen mogelijk betreffende het beschikbaar stellen (voor alle managers binnen het Rijk) van een aantal specifieke opleidingen binnen de vijver aan managementopleidingen met aandacht voor diversiteit.

Het **onderzoeksinstrument** dat is ingezet ter voorziening van deze aanvullende informatie betreft een vragenlijst gericht aan de contactpersonen op de ministeries en de dienst. Bij deze vragenlijst is een antwoordformulier bijgevoegd aan de hand waarvan de contactpersonen antwoord hebben kunnen geven op de aanvullende vragen.

Slecht 4 ministeries en de ABD hebben gereageerd op deze vragen. De respons was inhoudelijk tevens minimaal. In de meeste gevallen werd wel informatie gegeven betreffende het feitelijke aantal deelnemers dat de managementopleidingen heeft gevolgd. Informatie betreffende het aantal dagdelen aandacht voor diversiteit binnen opleidingen die expliciet aandacht hebben voor diversiteit ontbrak in de meeste gevallen. Zo ook de informatie betreffende de feitelijke duur van de opleidingen met aanknopingspunten of aandacht voor diversiteit. Hierbij werd aangegeven dat dergelijk gegevens niet worden bijgehouden. De respondenten gaven daarom aan dat het voor hen te tijdsintensief zou zijn om deze gegevens te achterhalen. In alle 4 de gevallen werd overigens wel aangegeven dat de lijst aan geanalyseerde opleidingen volledig was.

In een bijeenkomst georganiseerd voor de contactpersonen binnen de ministeries en de dienst waarin de resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd, werd de genodigden tevens de gelegenheid geboden om te reageren op de bevindingen. Hierbij werd o.a. de gelegenheid geboden om het geïnventariseerde opleidingsaanbod aan te vullen voor zover nodig. Er zijn hierbij wederom geen aanvullingen gedaan betreffende de volledigheid.

Op basis van de respons uit de vragenlijst en de bijeenkomst, kan er van uit gegaan worden dat de inventarisatie van de managementopleidingen volledig is en dat hiermee de juiste informatie is geanalyseerd. Op basis van de minimale respons is het echter niet mogelijk geweest om antwoord te geven op de aanvullende vragen. Antwoord op deze aanvullende vragen zou bijvoorbeeld inzicht kunnen bieden in de managementopleidingen die relatief veel dagdelen aandacht besteden aan de manier waarop managers dienen om te gaan met diversiteit. De aanbeveling om bijvoorbeeld managementopleidingen met aandacht voor diversiteit voor elke manager beschikbaar te stellen zal hierdoor betrekking hebben op alle managementopleidingen die aandacht hebben voor diversiteit. Het identificeren van de managementopleidingen die relatief veel dagdelen aandacht voor diversiteit hebben is niet mogelijk. Als er wel de beschikking zou zijn over deze informatie, dan zouden er aanbevelingen gedaan kunnen worden betreffende het beschikbaar stellen (voor alle managers binnen het Rijk) van een aantal specifieke opleidingen binnen de vijver aan managementopleidingen met aandacht voor diversiteit.

Bij de analyse van de geïnventariseerde documenten is getracht een zo hoog mogelijke mate van validiteit en betrouwbaarheid na te streven. Bij het streven naar een hoge mate van **validiteit** dient er te worden stilgestaan bij de vraag of er daadwerkelijk wordt gemeten wat er beoogd wordt te meten. Er dient met andere woorden te worden afgevraagd of de meting wel geldig is (Babbie, 2001), (Robson, 2002). Hetgeen dat beoogd werd te meten betreft zowel de mate van aandacht- als de mate van aanknopingspunten voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie. Om zowel de mate van aandacht als de mate van aanknopingspunten te kunnen meten, is het van belang om voor ogen te hebben op welke manieren deze aandacht en aanknopingspunten voor diversiteit zich mogelijk in managementopleidingen kunnen uiten. Er is daarom uiteengezet op welke manieren de aandacht voor diversiteit zich zou kunnen uiten binnen managementopleidingen. Het managementopleidingsaanbod is geanalyseerd op deze uiteenzetting van mogelijke manieren waarop er aandacht kan worden geboden aan het omgaan met diversiteit. Deze uiteenzetting is tevens toegepast bij de analyse naar aanknopingspunten voor het omgaan met diversiteit door managers. De analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit tracht inzichtelijk te maken welke managementopleidingen de potentie hebben om uitgebouwd te worden met expliciete aandacht voor diversiteit. Bij de analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit is daarom aan de hand van de inhoud van de managementopleidingen nagegaan in hoeverre elementen van de inhoud van elke managementopleiding een opstap kunnen bieden naar het expliciet besteden van aandacht aan diversiteit.

Bij het streven naar een hoge mate van **betrouwbaarheid** dient er te worden stilgestaan bij de vraag of een herhaling van het onderzoek door een andere onderzoeker onder dezelfde omstandigheden zal leiden tot dezelfde resultaten. Met andere woorden dient er te worden afgevraagd of een herhaalde meting met dezelfde onderzoeksinstrumenten onder dezelfde omstandigheden zal leiden tot een zelfde beeld (Babbie, 2001), (Robson, 2002). Bij de analyse is getracht zo transparant mogelijk te werk te gaan. Niet alleen de resultaten van het onderzoek zijn hierbij gepresenteerd aan de contactpersonen die mij hebben voorzien in de te analyseren documenten. Er is tevens toegelicht op welke wijze de documenten zijn geanalyseerd, welke instrumenten zijn gebruikt voor de analyse en waarom er gekozen is voor deze aanpak. Hierbij is de mogelijkheid geboden tot feedback op de werkwijze. Door enerzijds inzichtelijk te maken welke documenten zijn geanalyseerd en op welke elementen de documenten dienen te worden geanalyseerd en anderzijds o.a. de wijze van analyse voor te leggen aan de contactpersonen, is getracht tot een zo hoge mate van betrouwbaar te komen.

4. Analyse naar aandacht voor diversiteit

Conform het analysekader zijn tijdens de analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit, opleidingen geïdentificeerd die **aandacht** besteden aan diversiteit in het curriculum. Deze opleidingen zijn op basis van de essenties van de diversiteit invalshoeken verder geanalyseerd, waardoor is vastgesteld vanuit welke diversiteit invalshoek er aandacht is voor diversiteit. Hierbij kan het voorkomen dat de opleidingen met aandacht voor diversiteit, vanuit meerdere invalshoeken aandacht hebben voor diversiteit. Een opleiding met aandacht voor diversiteit kan dus zowel aandacht hebben voor ‘positieve actie’ als voor ‘managing diversity’.

De resultaten betreffende de analyse naar aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod zijn weergegeven in Tabel 3. Deze tabel biedt in de eerste kolom wederom inzicht in het totale aantal managementopleidingen binnen het Rijk. Aan de hand van de tweede kolom maakt de tabel inzichtelijk hoeveel opleidingen binnen het totale managementopleidingsaanbod aandacht hebben voor diversiteit. In de laatste drie kolommen heeft de tabel dit aantal aan opleidingen met aandacht voor diversiteit uitgesplitst naar aandacht voor ‘positieve actie’, ‘managing diversity’ en ‘valuering diversity’.

Uit de analyse naar aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod blijkt dat van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk er 16 aandacht hebben voor diversiteit. Van deze 16 opleidingen met aandacht voor diversiteit, hebben er 5 aandacht voor ‘positieve actie’, hebben er 5 aandacht voor ‘managing diversity’ en hebben er 10 aandacht voor ‘valuering diversity’.

Tabel 9

<i>aantal managementopleidingen binnen het Rijk</i>	<i>aantal opleidingen met aandacht voor diversiteit</i>	aantal opleidingen met aandacht voor positieve actie	aantal opleidingen met aandacht voor managing diversity	aantal opleidingen met aandacht voor valuing diversity
167	16	5	5	10

De volgende **5** opleidingen hebben aandacht voor ‘**positieve actie**’:

1. Crossing the Boundaries (for Women)
2. Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen
3. ManagementOntwikkelingsProgramma VROM
4. Management Programma voor Vrouwen
5. Strategisch HRM-beleid

De **1^e** opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek, aangezien de opleiding zich richt op de managementontwikkeling van de specifieke doelgroep van vrouwen. Vanuit de ‘positieve actie’-invalshoek kan deze doelgroepspecifieke managementontwikkeling worden ingezet om binnen de organisatie een bepaald aantal of aandeel van de doelgroep te bewerkstelligen op managementniveau. Het belang dat de positieve actie invalshoek benadrukt, van het laten profiteren van specifieke doelgroepen van de bestrijding van fouten uit het verleden, komt dus tot uitdrukking in de focus van deze managementopleiding. Deze managementopleiding probeert dit belang na te streven door conform de positieve actie-invalshoek managementontwikkelingsopleidingen te richten op

leden van de doelgroepen. In het bijzonder dient er vanuit deze invalshoek een specifiek opleidingsprogramma voor vrouwelijke managers beschikbaar te worden gesteld binnen de organisatie.

De 2^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek, aangezien deze opleiding zich tevens richt op de managementontwikkeling van de specifieke doelgroep van vrouwen. Vanuit de ‘positieve actie’-invalshoek kan deze doelgroepspecifieke managementontwikkeling worden ingezet om binnen de organisatie een bepaald aantal of aandeel van de doelgroep te bewerkstelligen op managementniveau. Het belang dat de positieve actie invalshoek benadrukt, van het laten profiteren van specifieke doelgroepen van de bestrijding van fouten uit het verleden, komt dus tot uitdrukking in de focus van deze managementopleiding. Deze managementopleiding probeert dit belang na te streven door conform de positieve actie-invalshoek managementontwikkelingsopleidingen te richten op leden van de doelgroepen. In het bijzonder dient er vanuit deze invalshoek een specifiek opleidingsprogramma voor vrouwelijke managers beschikbaar te worden gesteld binnen de organisatie.

De 3^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek door een thema in blok 4 van de opleiding te wijden aan ‘culturele diversiteit’. In dit ontwikkelingsprogramma, wordt echter niet gewezen op het voordeel dat diversiteit in de personeelssamenstelling van de organisatie kan meebrengen in termen van bijvoorbeeld een effectievere dienstverlening naar de samenleving. Aan de hand van deze opleiding wordt tevens niet getracht een positieve kijk op diversiteit te bewerkstelligen bij de deelnemers. Zoals vanuit de positieve actie- invalshoek wordt het thema diversiteit binnen deze opleiding beperkt tot diversiteit in termen van doelgroepen, namelijk culturele diversiteit.

De 4^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek, aangezien de opleiding zich richt op de managementontwikkeling van de specifieke doelgroep van vrouwen. Vanuit de ‘positieve actie’-invalshoek kan deze doelgroepspecifieke managementontwikkeling worden ingezet om binnen de organisatie een bepaald aantal of aandeel van de doelgroep te bewerkstelligen op managementniveau. Het belang dat de positieve actie invalshoek benadrukt, van het laten profiteren van specifieke doelgroepen van de bestrijding van fouten uit het verleden, komt dus tot uitdrukking in de focus van deze managementopleiding. Deze managementopleiding probeert dit belang na te streven door conform de positieve actie-invalshoek managementontwikkelingsopleidingen te richten op leden van de doelgroepen. In het bijzonder dient er vanuit deze invalshoek een specifiek opleidingsprogramma voor vrouwelijke managers beschikbaar te worden gesteld binnen de organisatie.

De 5^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘positieve actie’- invalshoek door in het tiende dagdeel van de opleiding in te gaan op de mogelijkheid te sturen op de verdeling van de diversiteit in het personeelsbestand. In de opleiding wordt hierbij gewezen op HRM-instrumenten die deze sturing op de verdeling van de diversiteit in het personeelsbestand mogelijk kunnen maken. De positieve actie- invalshoek legt tevens de nadruk op het veranderen van de organisatiedemografie. Hierbij worden statistische doelstellingen geformuleerd. De opleiding gaat dus in op welke manier HRM- beleid sturing kan geven aan de diversiteit in de personeelssamenstelling en vat het bewerkstelligen van diversiteit in de personeelssamenstelling hierbij op als een doel van HRM-beleid. Er wordt in de opleiding geen aandacht besteed aan de relatie tussen de aanwezigheid van een divers personeelsbestand, en een mogelijke verbetering van de organisatieprestaties.

De volgende 5 opleidingen hebben aandacht voor ‘**managing diversity**’:

1. CALL – Community for Authentic Leadership and Learning
2. Crossing the Boundaries (for Women)
3. International Avicenna Course
4. Managing Human Capital – key strategic challenges
5. Mobilizing People

De 1^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek door de deelnemers van de opleiding een ‘toolkit’ te presenteren die het managen van de menselijke diversiteit mogelijk maakt. In deze opleiding wordt dus expliciet aandacht besteed aan de manier waarop met diversiteit kan worden omgegaan. Aangezien de ‘toolkit’ de deelnemende managers in staat dient te stellen diversiteit aan de hand van instrumenten te managen, kan worden gesteld dat er in de opleiding aandacht is voor diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek. Deze invalshoek legt namelijk tevens de nadruk op het managen van de diversiteit op de werkvloer en in de omgeving van de organisatie.

De 2^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek door te wijzen op het belang van het hebben van begrip voor diversiteit, het waarderen, het werken met diversiteit en het profiteren van diversiteit als een efficiënte manier om het menselijk kapitaal binnen organisaties te optimaliseren. In deze opleiding wordt er dus gewezen op de relatie tussen het effectief omgaan met diversiteit en de voordelen die dit met zich mee kan brengen. Hierbij wordt er tevens op gewezen dat er daadwerkelijk gewerkt dient te worden met de diversiteit aan werknemers binnen de organisatie in plaats van divers personeel alleen binnen te halen. Deze relatie vormt de essentie van de ‘managing diversity’- invalshoek. De opleiding gaat hiernaast specifiek in op het optimaliseren van het menselijk kapitaal binnen de organisatie. Dit element is tevens terug te vinden binnen de ‘managing diversity’- invalshoek. Deze invalshoek legt namelijk de nadruk op de ontwikkeling van specifieke vaardigheden en beleid dat het beste haalt uit ieder werknemer.

De 3^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek door bij de deelnemers het vermogen te stimuleert om vanuit een positieve houding diversiteit te zien als een krachtbron en vanuit diversiteitbenutting rijkdom en welvaart te genereren, zowel in figuurlijke als in letterlijke zin. Volgens de opleiding is deze houding een vereiste voor een welvarende handelsnatie. Met de veranderingen in de demografie van de samenleving dient volgens de opleiding kansgericht te worden omgegaan door de deelnemende managers. De ‘managing diversity’- invalshoek benadrukt tevens de waarde van diversiteit en ziet diversiteit hierbij als een krachtbron voor de effectiviteit van de organisatie. Diversiteit dient in dit licht benut te worden om er van te kunnen profiteren. Dit vormt de essentie van deze invalshoek. Aangezien hier aandacht aan wordt besteed in de opleiding, heeft deze opleiding aandacht voor diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek.

De 4^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek, aangezien er wordt gefocust op tijdelijke kwesties die van invloed kunnen zijn op het profiteren van diversiteit, het managen van talent en het optimaliseren van prestaties. De opleiding biedt tevens aandacht aan het in lijn brengen van diversiteit met prestaties. Op het laatstgenoemde ligt het accent van de ‘managing diversity’- invalshoek. Vanuit deze invalshoek dient diversiteit namelijk in lijn gebracht te worden met de organisatiedoelstelling, doormiddel van het managen van diversiteit. Elementen van de opleiding zoals het managen van talent en het optimaliseren van prestaties vormen tevens belangrijke elementen van de ‘managing diversity’- invalshoek. De invalshoek gaat er namelijk van uit dat management van het talent of het menselijke kapitaal op de werkvloer, niet alleen zal leiden tot een verbetering van individuele prestaties, maar tevens de organisatieprestaties kan verbeteren. Een

verbetering van de individuele prestaties op de werkvloer kunnen dus leiden tot een verbetering van de organisatieprestaties.

De 5^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek door bij te dragen aan het begrip van teamdynamiek en een verbetering van vaardigheden in het managen van mensen. De deelnemers aan de opleiding werken hierbij aan hun vermogen te werken met personen met verschillende krachten, waarden, prioriteiten en culturele achtergronden. De opleiding vat ‘diversiteit’ dus in brede zin op. Er wordt niet gesproken van diversiteit in termen van verschillende doelgroepen. De ‘managing diversity’- invalshoek beperkt zich tevens niet louter tot een benadering van diversiteit in termen van doelgroepen, maar wijst tevens op het belang van het omgaan met werknemers die zich van elkaar onderscheiden op het gebied van hun karaktereigenschappen of talenten. De opleiding spreekt tevens van het vermogen om te werken met personen met verschillende ‘krachten’. ‘Diversiteit’ wordt in deze opleiding dus tevens opgevat als krachtbron (zoals ook vanuit de ‘managing diversity’- invalshoek).

De volgende 10 opleidingen hebben aandacht voor ‘**valuing diversity**’:

1. Basismanagement
2. CALL – Community for Authentic Leadership and Learning
3. HRM voor leidinggevenden
4. Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen
5. International Avicenna Course
6. Leergang Topmanagement Defensie
7. Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management
8. Leiderschap
9. MD-II leergang midden management (Buza)
10. Negotiation Dynamics

De 1^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek door een thema te wijden aan ‘diversiteit’. In dit thema wordt aandacht besteed aan het hebben van oog en respect voor diversiteit in het team. Het hebben van oog en respect voor diversiteit vormt één van de elementen van de ‘valuing diversity’- invalshoeken. De invalshoek benadrukt namelijk o.a. het creëren van een omgeving waar eenieder zich geaccepteerd voelt. Om diversiteit te kunnen accepteren, te respecteren en te waarderen, is het in eerste instantie van belang dat er sprake is van een bewustzijn dat deze diversiteit aanwezig is. Het bewust zijn van en inzicht hebben in de verschillen tussen werknemers onderling is met andere woorden een voorwaarde om deze verschillen te kunnen waarderen. Hier besteed de opleiding aandacht aan.

De 2^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek door zich te focussen op een nieuw raamwerk aan de hand van welke de geheime codes achter het menselijke gedrag en menselijke diversiteit zijn te begrijpen. Vanuit de valuing diversity-invalshoek is het van belang dat er kennis en begrip is van de menselijke diversiteit binnen de organisatie. Wanneer er kennis en begrip is van de manier waarop individuen van elkaar kunnen verschillen is het namelijk mogelijk om de omgang met deze individuen hierop af te stemmen. Wanneer managers kennis en begrip hebben van bijvoorbeeld de verschillende normen en waarden van hun werknemers, kunnen zij de manier waarop zij met hun werknemers omgaan hierop afstemmen. Medewerkers zouden zich hierdoor meer gewaardeerd kunnen voelen en zich meer op hun plaats kunnen voelen binnen de organisatie.

De 3^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek door de deelnemers aan de opleiding in staat te stellen om als leidinggevende om te gaan met de

diversiteit aan werknemers. Een thema dat hierbij aan de orde komt is het waarderen van de diversiteit aan werknemers. Na afloop van de opleiding dienen de deelnemers in staat te zijn de diversiteit aan werknemers te waarderen aan de hand van het adequaat voeren van functionerings-, ontwikkel-, loopbaan, en slecht-nieuwsgesprekken met hun werknemers. Vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek dient diversiteit te worden gewaardeerd door met individuen om te gaan op de manier waarop zij verwachten te worden behandeld. De manier waarop managers met hun medewerkers de bovengenoemde gesprekken voeren dient dus te worden afgestemd op het individu die hij/ zij voor zich heeft. De medewerkers kunnen er namelijk verschillende omgangsnormen op na houden en kunnen verschillende opvattingen hebben over hun rol binnen de organisatie. Deze opleiding stelt de deelnemers in staat om, middels het adequaat voeren van de genoemde gesprekken, om te gaan met de diversiteit aan werknemers, waardoor de werknemers zich gewaardeerd zullen voelen binnen de organisatie. De 4^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek, aangezien er aandacht wordt besteed aan specifieke vraagstukken die vrouwen in organisaties tegenkomen. Aan de hand van oefeningen en cases wordt de inhoud van de opleiding hierbij toegespitst op vrouwen. Er wordt tevens individuele feedback gegeven op de wijze waarop de deelnemers zich presenteren en profileren. De 'valuing diversity'- invalshoek wijst op de ongeschreven regels en dubbele standaarden voor succes binnen de organisatie die voor vrouwen en minderheden vaak onbekend zijn. Deze dubbele standaarden en ongeschreven regels vormen wel onderdeel van de cultuur van de organisatie. Deze organisatiecultuur bepaalt hoe alle werknemers zich dienen te gedragen en te profileren binnen de organisatie. Het is van belang dat alle werknemers deze waarden kennen, omdat deze de regels tot succes binnen de organisatie definiëren. Deze opleiding besteed aandacht aan de manier waarop vrouwelijke medewerkers zich het best kunnen presenteren en profileren binnen de organisatie op hun weg naar succes.

De 5^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek door de deelnemers een fundamentele kennismaking te bieden met visies op leiderschap vanuit het perspectief van moslims, hindoes en christenen. Ook de wortels van deze religies komen hierbij uitvoerig aan bod. De deelnemers hebben een daadwerkelijke ontmoeting met de essenties van cultuurverschillen: op intellectueel niveau door interactieve sessies met topexperts en op ritueel niveau door participatie aan religieuze hoogtijdagen van drie verschillende religies (Christendom: de Heilige Bloedprocessie in Brugge, Islam: de Ramadan in Parijs, Hindoeïsme: het Divalifeest in London). De 'valuing diversity'- invalshoek gaat er van uit dat leidinggevendenden hun gedrag en houding dienen af te stemmen op elk van hun medewerkers, om hen het gevoel te geven dat zij worden geaccepteerd en gewaardeerd door hun leidinggevende. Cultuurverschillen hebben namelijk invloed op de opvattingen die individuele werknemers hebben betreffende de rol die zij vervullen binnen de organisatie, de manier waarop zij hun bijdrage kunnen leveren en de manier waarop zij beloond willen worden. Uitgangspunt van de 'valuing diversity'- invalshoek is dat hoe meer kennis en begrip de manager heeft van deze verschillende normen en waarden van medewerkers, des te beter hij/zij in staat is om om te gaan met zijn medewerkers op de manier die zij wensen. De opleiding tracht de kennis en het begrip van verschillende culturen te vergroten bij de deelnemers, om hen in staat te stellen op gepaste wijze om te gaan met medewerkers met verschillende culturele achtergronden.

De 6^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek door in het kader van managementvaardigheden een thema van module 7 te wijden aan het multicultureel samenwerken op de werkvloer. De deelnemers worden tevens aan de hand van studiereizen geconfronteerd met opvattingen over veiligheid en defensiebeleid in andere culturen. De 'valuing diversity'- invalshoek gaat er van uit dat de manager zijn gedrag en houding dient af te stemmen op elk van zijn medewerkers, om hen het gevoel te geven dat zij

worden geaccepteerd en gewaardeerd. Cultuurverschillen hebben namelijk invloed op de opvattingen die individuele werknemers hebben betreffende de rol die zij vervullen binnen de organisatie, de manier waarop zij hun bijdrage kunnen leveren en de manier waarop zij beloond willen worden. Uitgangspunt van de 'valuing diversity'- invalshoek is dat hoe meer kennis en begrip de manager heeft van deze verschillende normen en waarden van medewerkers, des te beter hij/zij in staat is om om te gaan met zijn medewerkers op de manier die zij wensen. De opleiding tracht de kennis en het begrip van verschillende culturen te vergroten bij de deelnemers, om hen in staat te stellen op gepaste wijze samen te werken met medewerkers met verschillende culturele achtergronden.

De 7^e opleiding besteedt aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek door een thema te wijden aan cultuur en cultuurverschillen in een interbestuurlijke context. Hierbij wordt aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager. De 'valuing diversity'- invalshoek gaat er van uit dat cultuurverschillen invloed hebben op de waarden die door medewerkers worden gebracht naar de organisatie. Een manier van communiceren met de ene medewerker hoeft daarom niet de juiste manier van communiceren te zijn met een andere medewerker. De manager dient zich hier bewust van te zijn en dient medewerkers dus te behandelen op de manier die zij wensen. Op deze wijze zullen de medewerkers zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen binnen de organisatie. Om als manager op de juiste manier om te gaan met medewerkers met verschillende culturele achtergronden is het niet alleen van belang kennis te hebben van de verschillende culturele achtergronden van de medewerkers. Het is tevens van belang dat managers zich bewust zijn van hun eigen cultuur en de invloed die dit heeft op het eigen functioneren als manager. Aangezien 'cultuur' niet alleen een aspect is van minderheden, dienen managers zich bewust te worden van hun eigen cultuur om het functioneren van werknemers met een ander culturele achtergrond beter te begrijpen. De opleiding besteedt dan ook aandacht aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager.

De 8^e opleiding besteedt aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek aangezien de deelnemer na afloop van de opleiding in staat is om de eigen gedragspatronen en vooronderstellingen te herkennen en te beïnvloeden. Na afloop is de deelnemer tevens in staat om de gedragspatronen en kwaliteiten van medewerkers te herkennen en kan hij/zij paradoxaal lijkende verschillen in de werkelijkheidsbeleving tussen mensen waarderen. In deze opleiding staan verschillen in werkelijkheidsbeleving van mensen centraal. De opleiding gaat er hierbij vanuit dat verbinding ontstaat vanuit herkenning en waardering van verschillende belevingen en reacties.

De 'valuing diversity'- invalshoek gaat er van uit dat managers hun gedrag en houding dienen af te stemmen op elk van hun medewerkers, om hen het gevoel te geven dat zij worden geaccepteerd en gewaardeerd door hun leidinggevende. Verschillen in de werkelijkheidsbeleving van werknemers hebben invloed op de opvattingen die individuele werknemers hebben. Uitgangspunt van de 'valuing diversity'- invalshoek is dat hoe meer kennis en begrip de manager heeft van bijvoorbeeld verschillende gedragspatronen en kwaliteiten van medewerkers, des te beter hij/zij in staat is om om te gaan met zijn medewerkers op de manier die zij wensen. Deze opleiding tracht bij de deelnemers de kennis en het begrip van de verschillende werkelijkheidsbelevingen te vergroten, om hen in staat te stellen op gepaste wijze om te gaan met medewerkers met verschillende kwaliteiten en gedragspatronen.

De opleiding besteedt tevens aandacht aan een analyse van de eigen mogelijke vooronderstellingen en oordelen en stelt de deelnemer in staat deze vooronderstellingen en oordelen te herkennen en te beïnvloeden. Het hebben van vooroordelen in de vorm van stereotypering voorkomt vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek het gedifferentieerd denken

over mensen, omdat zij nu worden gezien als behorend tot een stereotype groepering. Vooroordelen kunnen individuen kwetsen, wanneer onware conclusies worden gemaakt over deze individuen die onveranderd en ongecontroleerd blijven. Vanuit deze invalshoek is het daarom fout om groepsaspecten direct te betrekken op het individu. Wanneer een individu blijkt te passen binnen een bepaalde stereotype blijft het van belang dat al de vooronderstellingen die hierbij worden betrokken worden geanalyseerd. De opleiding besteed aandacht aan het achterhalen van de eigen vooroordelen en tracht de deelnemer in staat te stellen hier afstand van te nemen. Wanneer managers afstand nemen van hun vooroordelen met betrekking tot hun medewerkers en hier hun houding en gedrag op aanpassen zal voorkomen kunnen worden dat medewerkers zich gekwetst voelen. Dit zal tegemoet kunnen komen aan de mate waarin de medewerkers zich geaccepteerd voelen binnen de organisatie.

De 9^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek door de deelnemer handvatten aan te reiken voor het omgaan met de diversiteit van zijn/haar medewerkers. Om diversiteit te waarderen is het vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek van belang dat de omgang van de manager met zijn medewerkers wordt afgestemd op elke individuele medewerker. Individuen kunnen namelijk elk een verschillend beeld hebben van de rol die ze vervullen binnen de organisatie, de manier waarop ze hun bijdrage kunnen leveren en de manier waarop zij beloond willen worden voor hun inspanningen. De manier van omgang dient door de manager dus te worden aangepast aan het individu dat hij/zij voor zich heeft om er voor te zorgen dat het individu niet het gevoel krijgt dat hij/zij niet wordt geaccepteerd of gewaardeerd binnen de organisatie. De opleiding reikt daarom handvatten aan voor het omgaan met de diversiteit van de medewerkers.

De 10^e opleiding besteed aandacht aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek, aangezien de opleiding het vermogen van de deelnemer ontwikkelt om om te kunnen gaan met medewerkers met verschillende achtergronden, waarden en verwachtingen. Het daadwerkelijk omgaan door managers met een diversiteit aan verschillende achtergronden, waarden en verwachtingen op de werkvloer getuigt van een open houding tegenover individuele verschillen op de werkvloer. Deze open houding tegenover individuele verschillen op de werkvloer vormt een belangrijk element van de 'valuing diversity'- invalshoek, aangezien deze houding (en het gedrag dat hiermee gepaard kan gaan) bij kan dragen aan het gevoel van alle medewerkers dat zij zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen binnen de organisatie. De opleiding tracht dan ook het vermogen van de deelnemers te ontwikkelen om om te kunnen gaan met diversiteit op de werkvloer.

De opleiding werkt tevens aan het vermogen van de deelnemers om de eigen psychologische vooroordelen te identificeren met betrekking tot hun medewerkers. Vanuit deze bewustwording zouden zij hier afstand van kunnen nemen. De 'valuing diversity'- invalshoek gaat er van uit dat vooroordelen kwetsend zijn voor individuen, wanneer onware conclusies worden gemaakt over individuen die ongecontroleerd en onveranderd blijven. Zelfs wanneer blijkt dat een individu voldoet aan de verwachtingen, is het van belang dat er kritisch moet worden gestaan tegenover al de assumpties die hierbij worden betrokken. Wanneer afstand wordt genomen van de vooroordelen en de hierbij horende houding en het gedrag, zal de kans kleiner worden dat medewerkers zich gekwetst zullen voelen binnen de organisatie. Op deze manier kan worden bijgedragen aan een organisatie waarin iedereen zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt. De opleiding tracht in dit licht de deelnemers in staat te stellen hun eigen vooroordelen te identificeren.

De deelnemer aan de opleiding werkt hiernaast aan het begrip van de eigen waarden en de waarden van andere personen. Om als manager op de juiste manier om te gaan met medewerkers met verschillende waarden en achtergronden is het vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek niet alleen van belang kennis te hebben van de verschillende waarden van de medewerkers. Het is tevens van belang dat managers zich bewust zijn van hun eigen waarden

en de invloed die dit heeft op het eigen functioneren als manager. Aangezien ‘diversiteit’ niet alleen een aspect is van minderheden, dienen managers zich bewust te worden van hun eigen waarden om het functioneren van werknemers met andere waarden dan de eigen beter te begrijpen. De opleiding besteedt dan ook aandacht aan het begrip van de eigen waarden en de waarden van andere personen. Vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek is de opvatting dat wanneer medewerkers ervaren dat er met hen wordt omgegaan zoals zij wensen en het gevoel krijgen dat zij worden begrepen, zij zich geaccepteerd en gewaardeerd zullen voelen binnen de organisatie. Aan de hand van het ontwikkelen van het vermogen bij managers om om te gaan met verschillende waarden op de werkvloer, het ontwikkelen van het vermogen om de eigen vooroordelen te identificeren en het bieden van inzicht aan managers in de eigen waarden en de waarden van andere personen, tracht de opleiding de deelnemende managers in staat te stellen diversiteit op de werkvloer te waarderen.

Op basis van de resultaten betreffende de mate van aandacht voor diversiteit, kunnen uitspraken worden gedaan over de hypothese die betrekking heeft op de **aandacht** voor diversiteit. Hypothesen 1 heeft betrekking op de aandacht voor diversiteit in het opleidingsaanbod.

Hypothese 1 luidde:

*Op grond van het doelgroepenbeleid in het verleden en het feit dat ook in het huidige integrale diversiteitbeleid positieve actie een belangrijk element is, wordt verwacht dat in het managementopleidingsaanbod relatief de meeste **aandacht** uitgaat naar scholing ten behoeve van ‘**positieve actie**’.*

Deze hypothese moet worden **verworpen**. Om te voldoen aan het criterium van “meer aandacht voor positieve actie”, dient ten minste de helft van de opleidingen met aandacht voor diversiteit te bestaan uit opleidingen met aandacht voor ‘positieve actie’. Om te voldoen aan het criterium van “meer aandacht voor managing diversity”, dient tevens ten minste de helft van de opleidingen met aandacht voor diversiteit te bestaan uit opleidingen met aandacht voor ‘managing diversity’. Het aandeel van opleidingen met aandacht voor ‘positieve actie’ ten opzichte van alle opleidingen met aandacht voor diversiteit betreft echter minder dan de helft. Het aandeel van opleidingen met aandacht voor ‘managing diversity’ ten opzichte van alle opleidingen met aandacht voor diversiteit betreft tevens minder dan de helft. Het aandeel van opleidingen met aandacht voor ‘valuing diversity’ ten opzichte van alle opleidingen met aandacht voor diversiteit betreft echter meer dan de helft.

Deze relatief sterke vertegenwoordiging van ‘valuing diversity’ in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk is op basis van de onderbouwing van hypothese 1 niet te verklaren. Een verklaring voor de relatief sterke vertegenwoordiging van diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek in het managementopleidingsaanbod kan gevonden worden in wat in het theoretische kader wordt omschreven als de situatiegebondenheid van de diversiteitinvalshoeken. De situatiegebondenheid van de invalshoeken wordt hierbij omschreven door onder andere te wijzen op het voorbeeld van een organisatie die tracht de diversiteit aan medewerkers binnen haar organisatie effectief te managen, om tot een verbeterde organisatieprestatie te komen in termen van een verbeterde dienstverlening naar haar klanten. Na enige tijd blijkt echter dat er geen wezenlijk verschil is ontstaan in de kwaliteit van de dienstverlening sinds er is getracht de diversiteit aan medewerkers binnen de organisatie te managen. In dit geval is het van belang stil te staan bij de vraag of het management op de juiste wijze effectief gebruik maakt van de aanwezige diversiteit binnen de organisatie. Een mogelijke oorzaak voor het uitblijven van de organisatieprestaties in termen van een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening ligt in de afwezigheid van de

overtuiging bij het management dat diversiteit wel degelijk een waarde met zich meebrengt. Het proces van bewustwording en het leren accepteren, begrijpen en waarderen van diversiteit heeft bij het management dan mogelijk niet plaatsgevonden. De houding en de manier waarop managers zich gedragen tegenover hun medewerkers zijn hierbij tevens niet aangepast aan het paradigma dat diversiteit waardeert. De werknemers binnen de organisatie voelen zich hierdoor niet voldoende geaccepteerd en gewaardeerd binnen de organisatie, waardoor het management van de diversiteit aan deze medewerkers (dat beoogt het beste te halen uit elke werknemer) zal falen.

Zoals eerder genoemd in de onderbouwing van de eerste hypothese gaat het huidige diversiteitsbeleid er van uit dat een gebrek aan diversiteit in de personeelssamenstelling suboptimale organisatieprestaties oplevert. Los van de inhoud van het beleid is het doel van het beleid gebaseerd op de 'managing diversity'- invalshoek. In dit licht kan worden gesteld dat er binnen het managementopleidingsaanbod van het Rijk bewust aandacht wordt geschonken aan diversiteit vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek, met als argument dat managers binnen het Rijk nog in onvoldoende mate de diversiteit aan hun medewerkers kunnen waarderen. Het proces van bewustwording en het leren accepteren, begrijpen en waarderen van diversiteit heeft bij het management bij het Rijk dus nog in onvoldoende mate plaatsgevonden. Waar het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk aandacht besteed aan diversiteit doet zij dit daarom vanuit de 'valuing diversity'- invalshoek. De manier waarop het Rijk aandacht besteed aan diversiteit is dus situatiegebonden. Middels opleidingen die managers leren diversiteit te waarderen, wordt er getracht om managers de denkwijze en houding aan te leren die hen in staat dienen te stellen diversiteit te managen.

5. Analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit

5.1 Categorisering opleidingsaanbod

Conform de eerste stap van de analyse is het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk benaderd vanuit de relatie tussen de **opleidingstypen** en de diversiteitinvashoeken. Op grond van deze relatie is het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk eerst gecategoriseerd in de verschillende opleidingstypen (scholing, training en vorming). Bij deze categorisering is het mogelijk dat een enkele opleiding meerdere opleidingstypen in zichzelf kan verenigen. Een enkele opleiding kan dus vallen onder meerdere categorieën.

De categorisering van het opleidingsaanbod heeft geleid tot de resultaten, weergegeven in Tabel 1. In deze tabel volgt data betreffende het totale aantal managementopleidingen binnen het Rijk. De eerste twee kolommen laten zien dat het hierbij om een totaal aantal van 167 managementopleidingen binnen het Rijk gaat. De hierop volgende twee kolommen categoriseren deze 167 opleidingen in de opleidingstypen. Van de 167 opleidingen, zijn er 95 te verenigen met het opleidingstype van ‘scholing’, 110 met ‘training’ en 71 met ‘vorming’. Uit deze cijfers blijkt dat een enkele opleiding meerdere opleidingstypen in zichzelf kan verenigen. Als de aantallen ‘scholingen’, ‘trainingen’ en ‘vormingen’ namelijk bij elkaar worden opgeteld, is de som groter dan het totale aantal van 167 managementopleidingen.

In de laatste twee kolommen worden de aantallen ‘scholingen’, ‘trainingen’ en ‘vormingen’ uitgedrukt in percentages ten opzichte van het totale aantal managementopleidingen binnen het Rijk. De laatste twee kolommen laten zien dat de 95 opleidingen te verenigen met ‘scholingen’, voor 57% deel uitmaken van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk. De tabel laat tevens zien dat de 110 opleidingen te verenigen met ‘trainingen’, voor 66% deel uitmaken van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk. Tot slot laat de tabel zien dat de 71 opleidingen te verenigen met ‘vormingen’, voor 43% deel uitmaken van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk.

Tabel 10

<i>aantal managementopleidingen binnen het Rijk</i>		aantal opleidingen naar type		aantal opleidingen naar type (in %)	
Totaal Rijk	167	<i>scholing</i>	95	<i>scholing</i>	57%
		<i>training</i>	110	<i>training</i>	66%
		<i>vorming</i>	71	<i>vorming</i>	43%

De bovenstaande tabel is tot stand gekomen door het managementopleidingsaanbod per werkgever te categoriseren in de drie opleidingstypen. De onderstaande tabel biedt per werkgever inzicht in het aantal opleidingen dat te verenigen is met ‘scholingen’, ‘trainingen’ en ‘vormingen’. In de laatste twee kolommen worden de aantallen ‘scholingen’, ‘trainingen’ en ‘vormingen’ uitgedrukt in percentages ten opzichte van het totale aantal managementopleidingen binnen het desbetreffende ministerie of de desbetreffende dienst.

Tabel 11

<i>aantal managementopleidingen per werkgever</i>		aantal opleidingen naar type		aantal opleidingen naar type (in%)	
ABD	58	<i>scholing</i>	29	<i>scholing</i>	50%
		<i>training</i>	31	<i>training</i>	53%
		<i>vorming</i>	25	<i>vorming</i>	43%
Buza	28	<i>scholing</i>	14	<i>scholing</i>	50%
		<i>training</i>	16	<i>training</i>	57%
		<i>vorming</i>	17	<i>vorming</i>	61%
BZK	8	<i>scholing</i>	2	<i>scholing</i>	25%
		<i>training</i>	8	<i>training</i>	100%
		<i>vorming</i>	4	<i>vorming</i>	50%
Def	12	<i>scholing</i>	11	<i>scholing</i>	92%
		<i>training</i>	8	<i>training</i>	67%
		<i>vorming</i>	2	<i>vorming</i>	17%
EZ	8	<i>scholing</i>	8	<i>scholing</i>	100%
		<i>training</i>	7	<i>training</i>	88%
		<i>vorming</i>	2	<i>vorming</i>	25%
Fin	5	<i>scholing</i>	0	<i>scholing</i>	0%
		<i>training</i>	4	<i>training</i>	80%
		<i>vorming</i>	4	<i>vorming</i>	80%
Jus	21	<i>scholing</i>	11	<i>scholing</i>	52%
		<i>training</i>	11	<i>training</i>	52%
		<i>vorming</i>	13	<i>vorming</i>	62%
LNV	20	<i>scholing</i>	14	<i>scholing</i>	70%
		<i>training</i>	13	<i>training</i>	65%
		<i>vorming</i>	11	<i>vorming</i>	55%
OC&W	8	<i>scholing</i>	5	<i>scholing</i>	63%
		<i>training</i>	8	<i>training</i>	100%
		<i>vorming</i>	0	<i>vorming</i>	0%
SZW	7	<i>scholing</i>	2	<i>scholing</i>	29%
		<i>training</i>	4	<i>training</i>	57%
		<i>vorming</i>	5	<i>vorming</i>	71%
V&W	12	<i>scholing</i>	7	<i>scholing</i>	58%
		<i>training</i>	9	<i>training</i>	75%
		<i>vorming</i>	4	<i>vorming</i>	33%
VROM	5	<i>scholing</i>	2	<i>scholing</i>	40%
		<i>training</i>	5	<i>training</i>	100%
		<i>vorming</i>	3	<i>vorming</i>	60%
VWS	6	<i>scholing</i>	4	<i>scholing</i>	67%
		<i>training</i>	4	<i>training</i>	67%
		<i>vorming</i>	3	<i>vorming</i>	50%
Totaal Rijk	167	<i>scholing</i>	95	<i>scholing</i>	57%
		<i>training</i>	110	<i>training</i>	66%
		<i>vorming</i>	71	<i>vorming</i>	43%

5.2 Analyse naar aanknopingspunten voor diversiteit

In het theoretische kader worden afzonderlijk de instrumenten ter bewerkstelling van ‘positieve actie’- en ‘managing diversity’- beleid benoemd. Tijdens de analyse op aanknopingspunten met deze diversiteit invalshoeken is er, los van een doel met betrekking tot de twee diversiteit invalshoeken, onderzocht in welke mate het managementopleidingsaanbod aandacht besteedt aan de kennisoverdracht over deze instrumenten, het oefenen in de vaardigheden tot het gebruik van deze instrumenten en het belang van deze instrumenten. Aan de hand van de in het theoretische kader genoemde aandachtspunten binnen opleidingen die managers in staat dienen te stellen diversiteit te waarderen, is er onderzocht in welke mate het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk aanknopingspunten biedt voor diversiteit vanuit de valuing diversity- invalshoek. In het onderstaande wordt conform het analysekader het opleidingsaanbod geanalyseerd op aanknopingspunten met diversiteit vanuit de drie invalshoeken.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag in welke mate het managementopleidingsaanbod **aanknopingspunten** biedt voor diversiteit zijn de opleidingen behorende tot de categorie van ‘scholing’ geanalyseerd op aanknopingspunten met ‘positieve actie’. De opleidingen behorende tot de categorie van ‘training’ zijn hierbij geanalyseerd op aanknopingspunten met ‘managing diversity’. En de opleidingen behorende tot de categorie van ‘vorming’ zijn hierbij geanalyseerd op aanknopingspunten met ‘valuing diversity’.

De resultaten van de analyse naar aanknopingspunten met diversiteit zijn weer te geven in Tabel 2. De eerste twee kolommen geven wederom het totale aantal van 167 managementopleidingen weer binnen het Rijk. In de volgende twee kolommen zijn de resultaten weergegeven betreffende het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit. Deze kolommen geven weer dat van de 95 opleidingen te verenigen met ‘scholingen’, er 23 aanknopingspunten hebben met ‘positieve actie’. Van de 110 opleidingen te verenigen met ‘trainingen’, er 100 aanknopingspunten hebben met ‘managing diversity’. En van de 71 ‘vormingen’, er 65 aanknopingspunten hebben met ‘valuing diversity’.

De volgende twee kolommen dienen het inzicht te vergroten in de mate waarin er binnen de ‘scholingen’ aanknopingspunten zijn met ‘positieve actie’, binnen de ‘trainingen’ aanknopingspunten zijn met ‘managing diversity’ en binnen de ‘vormingen’ aanknopingspunten zijn met ‘valuing diversity’. Deze kolommen geven weer dat 24% van de ‘scholingen’ aanknopingspunten heeft voor ‘positieve actie’, 91% van de ‘trainingen’ aanknopingspunten heeft voor ‘managing diversity’ en 92% van de ‘vormingen’ aanknopingspunten heeft voor ‘valuing diversity’.

De laatste twee kolommen bieden inzicht in het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk. Deze kolommen geven weer dat van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk, 14% aanknopingspunten biedt voor ‘positieve actie’, 60% aanknopingspunten biedt voor ‘managing diversity’ en 39% aanknopingspunten biedt voor ‘valuing diversity’.

Tabel 12

<i>aantal managementopleiding en binnen het Rijk</i>		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor div. t.o.v. opleidingstype (in %)		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor div. t.o.v. totale opleidingsaanbod (in %)	
Totaal Rijk	167	PA	23	PA	24%	PA	14%
		MD	100	MD	91%	MD	60%
		VD	65	VD	92%	VD	39%

De bovenstaande tabel is tot stand gekomen door per ministerie of dienst het managementopleidingsaanbod te analyseren op aanknopingspunten voor diversiteit. In de onderstaande tabel volgen per ministerie of dienst de resultaten betreffende de aanknopingspunten voor diversiteit binnen het opleidingsaanbod. De eerste twee kolommen geven per werkgever het aantal managementopleidingen weer.

De volgende twee kolommen bieden per werkgever inzicht in het aantal managementopleidingen met aanknopingspunten ‘positieve actie’ binnen de ‘scholingen’ het aantal managementopleidingen met aanknopingspunten voor ‘managing diversity’ binnen de ‘trainingen’ en het aantal managementopleidingen met aanknopingspunten voor ‘valuing diversity’ binnen de ‘vormingen’

De volgende twee kolommen bieden per werkgever inzicht in de mate waarin er binnen de ‘scholingen’ aanknopingspunten zijn met ‘positieve actie’, binnen de ‘trainingen’ aanknopingspunten zijn met ‘managing diversity’ en binnen de ‘vormingen’ aanknopingspunten zijn met ‘valuing diversity’.

De laatste twee kolommen bieden per ministerie of dienst inzicht in het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het desbetreffende ministerie of de desbetreffende dienst.

Tabel 13

<i>aantal managementopleiding en per werkgever</i>		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor div. t.o.v. opleidingstype (in %)		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor div. t.o.v. totale opleidingsaanbod (in %)	
ABD	58	PA	7	PA	24%	PA	12%
		MD	28	MD	90%	MD	48%
		VD	23	VD	92%	VD	40%
Buza	28	PA	4	PA	29%	PA	14%
		MD	16	MD	100%	MD	57%
		VD	17	VD	100%	VD	61%
BZK	8	PA	0	PA	0%	PA	0%
		MD	8	MD	100%	MD	100%
		VD	4	VD	100%	VD	50%
Def	12	PA	3	PA	27%	PA	25%
		MD	8	MD	100%	MD	67%
		VD	2	VD	100%	VD	17%
EZ	8	PA	2	PA	25%	PA	25%
		MD	4	MD	57%	MD	50%
		VD	2	VD	100%	VD	25%
Fin	5	PA	0	PA	0%	PA	0%
		MD	4	MD	100%	MD	80%
		VD	3	VD	75%	VD	60%
Jus	21	PA	4	PA	36%	PA	19%
		MD	11	MD	100%	MD	52%
		VD	12	VD	92%	VD	57%
LNV	20	PA	0	PA	0%	PA	0%
		MD	11	MD	85%	MD	55%
		VD	9	VD	82%	VD	45%
OC&W	8	PA	1	PA	20%	PA	13%
		MD	8	MD	100%	MD	100%
		VD	0	VD	0%	VD	0%
SZW	7	PA	0	PA	0%	PA	0%
		MD	4	MD	100%	MD	57%
		VD	5	VD	100%	VD	71%
V&W	12	PA	0	PA	0%	PA	0%
		MD	8	MD	89%	MD	67%
		VD	4	VD	100%	VD	33%
VROM	5	PA	1	PA	50%	PA	20%
		MD	5	MD	100%	MD	100%
		VD	3	VD	100%	VD	60%
VWS	6	PA	1	PA	25%	PA	17%
		MD	4	MD	100%	MD	67%
		VD	3	VD	100%	VD	50%
Totaal Rijk	167	PA	23	PA	24%	PA	14%
		MD	100	MD	91%	MD	60%
		VD	65	VD	92%	VD	39%

In de bovenstaande tabellen wordt de mate waarin er aanknopingspunten te vinden zijn voor de drie diversiteit invalshoeken op kwantitatieve wijze beschreven. Deze kwantitatieve weergave van de gevonden aanknopingspunten binnen het managementopleidingsaanbod biedt een overzicht, op basis van welke de tweede hypothese kan worden verworpen of bevestigd. Om inzicht te bieden in de aard van deze aanknopingspunten is er tevens gekozen voor een kwalitatieve weergave van deze aanknopingspunten voor diversiteit (zie Bijlage 3). Hierbij is er per afzonderlijke opleiding met aanknopingspunten voor diversiteit aangegeven, op welke grond er sprake is van aanknopingspunten en vanuit welke invalshoek er aanknopingspunten te vinden zijn. Zoals in de bovenstaande tabel zal deze kwalitatieve beschrijving van de gevonden aanknopingspunten binnen het managementopleidingsaanbod per ministerie/ dienst aan bod komen.

Op basis van de resultaten betreffende de aanknopingspunten binnen het managementopleidingsaanbod, kunnen uitspraken gedaan worden over de hypothese die betrekking heeft op de **aanknopingspunten**.

Hypothese 2 heeft betrekking op de aanknopingspunten en luidde:

Op grond van de theorieën betreffende 'publiek management', 'opleidingen' en de diversiteit invalshoeken, verwacht ik dat het managementopleidingsaanbod relatief de meeste aanknopingspunten biedt voor trainingen in 'managing diversity'.

In absolute aantallen kan deze hypothese worden **bevestigd**. In relatieve aantallen blijken er nagenoeg net zoveel aanknopingspunten te zijn voor diversiteit bij vorming als bij training. Uit de tabel valt op te maken dat 100 van de opleidingen aanknopingspunten bieden voor managing diversity. Om te voldoen aan het criterium van "meer aanknopingspunten voor managing diversity", dient het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor 'managing diversity' ten minste 50% van het geheel aan managementopleidingen binnen het Rijk te omvatten. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'managing diversity' is dan 60%. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'positieve actie' betreft dan 14%. En het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor valuing diversity betreft 39%. Hypothese 2 kan dus worden **bevestigd**.

6. Conclusies

6.1 Terugkoppeling naar hoofd- en deelvragen

De eerste deelvraag luidde:

1. Wat is het aanbod van managementopleidingen binnen het Rijk?

Deze vraag kan als volgt worden beantwoord:

Het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk bestaat uit 167 managementopleidingen, waarvan 95 opleidingen te rekenen zijn onder ‘scholingen’, 110 opleidingen te rekenen zijn onder ‘trainingen’ en 71 opleidingen te rekenen zijn onder ‘vormingen’. Het aandeel opleidingen te rekenen onder ‘scholingen’ betreft 57%. Het aandeel opleidingen te rekenen onder ‘trainingen’ betreft 66%. En het aandeel opleidingen te rekenen onder ‘vormingen’ betreft 43%. De meeste managementopleidingen binnen het Rijk zijn dus te verenigen met ‘trainingen’

Tabel 14

<i>aantal managementopleidingen binnen het Rijk</i>		aantal opleidingen naar type		aantal opleidingen naar type (in %)	
Totaal Rijk	167	<i>scholing</i>	95	<i>scholing</i>	57%
		<i>training</i>	110	<i>training</i>	66%
		<i>vorming</i>	71	<i>vorming</i>	43%

De tweede deelvraag luidde:

2. In hoeverre hebben deze managementopleidingen aandacht voor diversiteit?

Deze vraag kan als volgt worden beantwoord:

Van de 167 geanalyseerde managementopleidingen binnen het Rijk, hebben er 16 (9,6%) expliciet aandacht voor diversiteit. Het aantal opleidingen met aandacht voor ‘positieve actie’ betreft 5. Het aantal opleidingen met aandacht voor ‘managing diversity’ betreft tevens 5. En het aantal opleidingen met aandacht voor ‘valuing diversity’ betreft 10.

De mate waarin er aandacht is voor diversiteit uit zich dus voornamelijk in aandacht voor ‘valuing diversity’. De verwachting dat het managementopleidingaanbod relatief de meeste aandacht zal hebben voor ‘positieve actie’ komt dus niet overeen met de feitelijke aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk.

Tabel 15

<i>aantal managementopleidingen binnen het Rijk</i>	<i>aantal opleidingen met aandacht voor diversiteit</i>	aantal opleidingen met aandacht voor positieve actie	aantal opleidingen met aandacht voor managing diversity	aantal opleidingen met aandacht voor valuing diversity
167	16	5	5	10

De derde deelvraag luidde:

3. In hoeverre bieden de managementopleidingen aanknopingspunten voor diversiteit?

Deze vraag is als volgt te beantwoorden:

Van de 167 managementopleidingen binnen het Rijk hebben er 23 aanknopingspunten voor 'positieve actie'. Het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor 'managing diversity' betreft 100. Het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor 'valuing diversity' betreft 65.

Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'positieve actie' ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft **14%**. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor 'managing diversity' ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft **60%**. En het aandeel managementopleidingen met aanknopingspunten voor 'valuing diversity' ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft **39%**. Het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk biedt dus de meeste aanknopingspunten voor 'managing diversity'. De verwachting geformuleerd in een hypothese betreffende de aanknopingspunten binnen het managementopleidingsaanbod is dus juist.

Tot de aantallen is gekomen door de 167 managementopleidingen binnen het Rijk te categoriseren in verschillende opleidingstypen ('scholing', 'training' en 'vorming'). Op grond van de relaties tussen 'scholing' en 'positieve actie', 'training' en 'managing diversity', en 'vorming' en 'valuing diversity', is gekozen voor deze categorisering. Aan de hand van deze categorisering is het managementopleidingsaanbod geanalyseerd en vervolgens ingedeeld in opleidingen met aanknopingspunten voor 'positieve actie', 'managing diversity' en/ of 'valuing diversity'. Het gebruik van deze manier van analyse van het opleidingsaanbod, waarbij de analyse naar het soort aanknopingspunten wordt gekoppeld aan het opleidingstype of de opleidingstypen, zal bij herhaling van het onderzoek leiden tot dezelfde resultaten.

Ter verificatie van deze indeling zijn de bevindingen betreffende o.a. deze aanknopingspunten voorgelegd aan de contactpersonen op de ministeries en de dienst. Uit reacties van de contactpersonen blijkt dat zij aan de hand van de bevindingen een nieuw inzicht in het managementopleidingsaanbod hebben gekregen. Er zijn door de contactpersonen geen veranderingen voorgesteld wat betreft de indeling van de opleidingen in de verschillende soorten aanknopingspunten.

Tabel 16

<i>aantal managementopleiding en binnen het Rijk</i>		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor diversiteit		aantal opleidingen met aanknopingspunten voor div. t.o.v. totale opleidingsaanbod (in %)	
Totaal Rijk	167	PA	23	PA	14%
		MD	100	MD	60%
		VD	65	VD	39%

Op basis van de antwoorden op de deelvragen kan de hoofdvraag nu worden beantwoord. De hoofdvraag luidde:

In hoeverre is er in het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk aandacht voor diversiteit en voor zover die aandacht er niet is, zijn er aanknopingspunten voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie?

Deze vraag is als volgt te beantwoorden:

In het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk is er aandacht voor diversiteit. Van de **167** managementopleidingen binnen het Rijk, hebben er echter **16** expliciet **aandacht** voor diversiteit. Het aantal opleidingen met aandacht voor ‘positieve actie’ betreft hierbij **5**. Het aantal opleidingen met aandacht voor ‘managing diversity’ betreft tevens **5**. En het aantal opleidingen met aandacht voor ‘valuing diversity’ betreft hierbij **10**. De aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk uit zich dus in het bijzonder in de aandacht voor ‘valuing diversity’.

Aanknopingspunten voor het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie zijn tevens te vinden in de managementopleidingen binnen het Rijk. Van de **167** managementopleidingen binnen het Rijk, hebben er **23** aanknopingspunten voor ‘positieve actie’. Het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor ‘managing diversity’ betreft **100**. En het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor ‘valuing diversity’ betreft **65**.

Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor ‘positieve actie’ ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft dus **14%**. Het aandeel opleidingen met aanknopingspunten voor ‘managing diversity’ ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft dus **60%**. En het aandeel managementopleidingen met aanknopingspunten voor ‘valuing diversity’ ten opzichte van het totale managementopleidingsaanbod binnen het Rijk betreft dus **39%**. In het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk zijn er dus in meerdere mate aanknopingspunten te vinden met ‘managing diversity’.

In vergelijking met de mogelijkheid tot het besteden van aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk, wordt er relatief weinig aandacht besteed aan het omgaan met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie. Van de **167** managementopleidingen zijn er namelijk slechts **16** opleidingen die daadwerkelijk aandacht besteden aan diversiteit, terwijl alleen al het aantal opleidingen met aanknopingspunten voor ‘managing diversity’ **100** betreft.

6.2 Terugkoppeling naar de doelstelling

Het is van belang stil te staan bij de vraag in hoeverre de beantwoording van de hoofdvraag heeft bijgedragen aan de doelstelling van het onderzoek. De **doelstelling** luidt:

Zicht krijgen in de mate waarin managers binnen het Rijk geëquipeerd worden en geëquipeerd kunnen worden met het oog op diversiteit in de samenleving en in de eigen organisatie.

Het onderzoek is in belangrijke mate tegemoet gekomen aan de doelstelling van het krijgen van zicht in de mate waarin managers binnen het Rijk geëquipeerd worden en geëquipeerd kunnen worden met het oog op diversiteit in de samenleving en in de eigen organisatie. Aan de hand van de beantwoording van de hoofdvraag is namelijk in kaart gebracht in welke mate

managers binnen het Rijk worden geschoold, getraind en gevormd met het oog op diversiteit in de eigen organisatie en de samenleving. Door te focussen op de managementopleidingen binnen het Rijk is met andere woorden getracht een indicatie te geven van de mate waarin managers op het vlak van diversiteit worden geëquipeerd of kunnen worden geëquipeerd.

De mate waarin managers binnen het Rijk op dit vlak worden geëquipeerd of kunnen worden geëquipeerd hangt echter niet alleen samen met de aanwezigheid van managementopleidingen met aandacht of aanknopingspunten voor diversiteit. Om vast te kunnen stellen in hoeverre managers op dit vlak worden geëquipeerd, is het namelijk tevens van belang om zicht te hebben op de mate waarin deze opleidingen daadwerkelijk worden gevolgd door managers.

Om vast te kunnen stellen in hoeverre managers binnen het Rijk worden geëquipeerd met het oog op diversiteit, is het tevens van belang dat er zicht is op de mate waarin de deelnemers de gedoeerde kennis, vaardigheden en competenties daadwerkelijk toepassen in de praktijk van de organisatie. De mate waarin managers hetgeen toepassen dat is gedoerd tijdens opleidingen met aandacht voor diversiteit geeft een indicatie van de mate waarin de managers daadwerkelijk zijn geëquipeerd in het omgaan met diversiteit.

7. Aanbevelingen

Middels het onderzoek is tot de conclusie gekomen dat het aanbod aan managementopleidingen binnen het Rijk weinig aandacht biedt aan het omgaan door managers met diversiteit in de eigen organisatie of in de omgeving van de organisatie. Nauwelijks 10% van de managementopleidingen binnen het Rijk besteedt expliciet aandacht aan diversiteit. Wat hierbij in het oog springt, is dat opname van aandacht voor diversiteit in het managementopleidingsaanbod wel goed mogelijk is. Dit blijkt uit het grote aantal managementopleidingen dat is geïdentificeerd met aanknopingspunten voor diversiteit.

Ondanks deze mogelijkheden tot opname van diversiteit in het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk, heeft het Rijk nauwelijks deze aandacht weten op te nemen in het managementopleidingsaanbod. Het Rijk heeft sterker nog geen werk gemaakt van het beïnvloeden van haar managers op het gebied van diversiteit aan de hand van opleidingen. Hiermee laat het Rijk de kans liggen, om in het kader van het huidige diversiteitbeleid, de managers te scholen, te trainen en te vormen op dit gebied. Aan de hand van het opleiden van deze invloedrijke groep werknemers binnen het Rijk (die zowel de instroom, doorstroom en het behoud van het personeel en hiermee de diversiteit van het personeel en de diversiteit aan perspectieven binnen de organisatie kunnen beïnvloeden), kan er tegemoet gekomen worden aan de diversiteitdoelstellingen van het Kabinet en het Rijk. Vanuit dit oogpunt bezien kan worden gesteld dat de inhoud van het huidige diversiteitbeleid op dit punt tekortschiet.

Ten behoeve van de kwaliteit van het huidige diversiteitbeleid is het daarom van belang dat wordt ingespeeld op de belangrijke positie die managers binnen het Rijk innemen. Omdat zij invloed hebben op de personeelssamenstelling, en hiermee de diversiteit van de personeelssamenstelling en de diversiteit aan perspectieven binnen het Rijk, dienen zij in meerdere mate te worden opgeleid in het omgaan met diversiteit in de organisatie en in de samenleving. Diversiteit dient hierbij een integraal onderdeel uit te maken van het managementopleidingsaanbod binnen het Rijk, zodat niet alleen procedures en regels worden aangepast en nieuwe vaardigheden worden aangeleerd, maar tevens de ‘mind- set’ van managers binnen het Rijk wordt beïnvloed. Voorwaarde hierbij is dat het Rijk er voor dient te zorgen, dat alle managers binnen het Rijk deelnemen aan managementopleidingen met aandacht voor diversiteit. Hierbij dienen managementopleidingen met aandacht voor diversiteit geen vrijblijvend karakter te hebben, maar dienen zij juist een vereiste te zijn om de managementfunctie te bekleden.

Uit de analyse naar de aandacht voor diversiteit binnen het managementopleidingsaanbod is gebleken dat er de meeste aandacht is voor diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek. Door te stellen dat het managementopleidingsaanbod is afgestemd op de mate waarin de huidige managers bij het Rijk in staat zijn diversiteit te waarderen, wordt dit getracht te verklaren. Er wordt namelijk gesteld dat het proces van bewustwording en het leren accepteren, begrijpen en waarderen van de diversiteit aan individuen bij managers nog in onvoldoende mate heeft plaatsgevonden. De houding en de manier waarop managers zich gedragen tegenover hun medewerkers zijn hierbij niet aangepast aan het paradigma dat diversiteit waardeert. De werknemers binnen de organisatie kunnen zich hierdoor niet voldoende geaccepteerd en gewaardeerd voelen binnen de organisatie, waardoor het managen van de diversiteit aan deze medewerkers (dat beoogt het beste te halen uit elke werknemer) zal falen. Middels opleidingen die managers leren diversiteit te waarderen, wordt er dus getracht om managers de denkwijze en houding aan te leren die hen in staat stelt diversiteit te managen. In dit licht kan er worden geadviseerd om de opleidingen met aandacht voor diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek een vereiste te maken voor alle managers binnen het Rijk. Hiernaast dienen de managementopleidingen met aanknopingspunten voor

‘valuing diversity’ verrijkt te worden met expliciete aandacht voor diversiteit vanuit de ‘valuing diversity’- invalshoek.

Door managementopleidingen met aandacht voor diversiteit tot een vereiste te maken, is het probleem echter niet opgelost. De vraag blijft namelijk of managers daadwerkelijk iets doen met hetgeen, waarin zij zijn opgeleid. De managementopleidingen hebben immers als doel om hetgeen dat is geleerd toe te passen in de praktijk van de organisatie.

Om er voor te zorgen dat managers hetgeen kunnen toepassen wat zij hebben geleerd tijdens een managementopleiding met aandacht voor diversiteit, is het van belang dat de organisatie de mogelijkheid biedt tot toepassing. Een opleiding die managers o.a. opleidt in verschillende managementvaardigheden die het profiteren van diversiteit op de werkvloer mogelijk maken, zal effectief zijn wanneer de gemanagede organisatie over een divers personeelsbestand beschikt. Om te kunnen profiteren van de diversiteit binnen de organisatie is het namelijk van belang dat diversiteit aanwezig is binnen de organisatie. De waarde van managementopleidingen die op deze wijze aandacht hebben voor diversiteit is hiermee o.a. afhankelijk van de mate waarin de organisatie beschikt over een divers personeelsbestand.

De waarde van managementopleidingen met aandacht voor diversiteit hangt dus niet alleen samen met het aantal managers dat de opleidingen volgt, maar hangt tevens samen met de toepasbaarheid van de inhoud van de opleidingen die managers meekrijgen.

De relatie tussen de diversiteit in de personeelssamenstelling en de toepasbaarheid van managementopleidingen met aandacht voor diversiteit, zegt iets over de beperkte rol van managementopleidingen in het kader van diversiteitbeleid. Aan de hand van managementopleidingen kan in bepaalde mate invulling worden gegeven aan diversiteitbeleid. Echter, zoals eerder genoemd is het hierbij van belang dat de personeelssamenstelling de diversiteit uit de samenleving weerspiegelt. Werving en selectie van het personeel heeft dus tevens een belangrijke rol in het diversiteitbeleid. De doelgroepgerichte werving en selectie van personeel maken het niet alleen mogelijk een divers personeelsbestand op te bouwen dat de diversiteit in de samenleving weerspiegelt, maar dragen tevens bij aan de toepasbaarheid van managementopleidingen die aandacht hebben voor het belang van het profiteren van diversiteit. Aangezien de waarde van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit o.a. samenhangt met de mate van diversiteit in het personeelsbestand, is een doelgroep gerichte werving en selectie van personeel van dus tevens belang. De inhoud van het huidige diversiteitbeleid dient daarom o.a. nog steeds te worden gevormd door een doelgroepgerichte werving en selectie van personeel.

Literatuur

- Algemene Bestuursdienst, *ABD Opleidingsite*, <http://www.executive-education.net/index.cfm?pwd=nm3n2auh>, (juni, 2007).
- Appelbaum, S. H. & Fewster, B. M. (2002) Global aviation human resource management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices. *Equal Opportunities International*, 21, 3, pp. 66-80
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007) *Arbeidsmarktmonitor Rijk; De positie van het Rijk op de arbeidsmarkt*.
- Bagshaw, D., Lepp, M. & Zorn, C. R. (2007) International Research Collaboration: Building Teams and Managing Conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 24, 4.
- Bakas, A. (2004) *Nieuw Nederland; Marketing en de demografische revolutie*. Schiedam , Scriptum Management.
- Bakas, A., Wolde, H. van (1997) *Blikken zonder blozen: management van diversiteit*. Lelystad, Stichting IVIO.
- Barnes & Noble and The Anti-Defamation League Announce Their Unprecedented Campaign, Close the Book on Hate, to Break the Cycle Of Prejudice Through Education. (2000) *PR Newswire*, pp. 1.
- Beattie, R. S. & Osborne, S. P. (2008) *Human Resource Management in the Public Sector*. Oxon, Routledge.
- Burggraaf, W., Kooten, J. van (1996) *Intercultureel management: organiseren en realiseren*. Deventer, Kluwer Brijfsinformatie.
- Businesses Recognize the Benefits of Workplace Diversity Training; As organizations both large and small face an increasingly global and dispersed workplace, there is growing recognition of business-focused reasons for valuing diversity. (2007) *PR Newswire*.
- Butler, K. (1993) Toward a bias-free workplace. *Training & Development*, 47, 11, pp. 47.
- Carnevale. A. P. & Stone, S. C. (1994) Diversity: Beyond the golden rule. *Training & Development*, 48, 10, pp. 22-39
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Allochtonen bij de Overheid 2003 en 2005; Uitkomsten en toelichting*, <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/07948CD6-C504-404E-9846-C5C1DF0F5DA3/0/20032005allochtonenbijdeoverheidart.pdf>, (juli, 2007).
- Chater, R. E. J. & Chater, C. V. (1992) Positive action: Towards a strategic approach. *Women in Management Review*, 7, 4, pp. 3-14.
- Contemporary recruitment and selection. *Equal Opportunities International*, 21, 7, pp. 66.

Copeland, L. (1988). Learning to Manage a Multicultural Work Force. *Training*, 25, 5, pp. 48-51, 55-56.

Copeland, Lennie. (1988) Valuing Diversity, Part 2: Pioneers and Champions of Change. *Personnel*, 65, 7, pp. 44- 50.

Council, W. P. (2001) Managing multiculturalism: Valuing diversity in the workplace. *Journal of Property Management*, 66, 6, pp. 22.

Cox, T., Beale, R.L. (1997) *Developing competency to manage diversity: readings, cases & activities*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers.

Dessler, Gary. (1999) *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Dessler, Gary. (2003) *Human Resource Management*. New Jersey, Pearson Education, Inc.

Dierendonck, D. van, Haynes, C., Borril, C. & Stride, C. (2007) Effects of upward feedback on leadership behaviour toward subordinates. *Journal of Management Development*, 26, 3, pp. 228-238.

Donaldson, Lex. (2001) *The contingency Theory of Organizations*. California, Sage Publications.

Essed, P., Graaff, M. de (2002) *De actualiteit van diversiteit : het gemeentelijk beleid onder de loep*. Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling.

Flynn, G. (1998) Experts explain the evolution of diversity programs. *Workforce*, 77, 12, pp. 32.

Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, *Catalogus van publicaties*, <http://www.forum.nl/fonds/index.html>, (mei, 2007).

Franke, R. H. (1995) Valuing Diversity: New Tools for a New Reality edited by Griggs, Brown Lewis. *The Academy of Management Executive*, 9, 4, 93.

Fullerton, J., Kandola, R. (1998) *Diversity in action: managing the mosaic*. London, Institute of Personnel and Development.

Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000) Valuing diversity: A tale of two organizations. *The Academy of Management Executive*, 14, 1, pp. 93.

Greene, A., Kirton, G. (2000) *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Hakvoort, J.L.M. (1995) *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft, Eburon.

Hanson, J. & Fox, W. (1995) Communicating Across Cultures. *Training & Development*, pp. 56-58.

Hughes, O. (1998) *Public management and administration: an introduction*. New York, St. Martin's Press.

Hughes, O.E. (2003) *Public management and administration: An introduction*. Pallgrave MacMillan, Hampshire.

Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (2008) *Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid*. Groningen, Rijksuniversiteit

J.C. Penney embraces diversity. (1995) *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, 71, 6, pp. 19.

Jerich, B., Copeland, L., Boyles, M. & Jones, R. T. (1989) How Do You Manage a Diverse Workforce? *Training and Development Journal*, 43, 2, pp. 13.

Jones, R.T. (1989). How do you manage a diverse workforce? *Training and Development Journal*, 43, 13-21.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2004) *Organizational Behavior*. Irwin Professional Publishers.

Konrad, A. M. & Linnehan, F. (1995) Race and sex difference in line managers' reactions to equal employment opportunity. *Group & Organization Management*, 20, 4, pp. 409.

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995) Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.

Konrad, A.M., Prasad, P., Pringle, J.K. (2006) *Handbook of workplace diversity*. London, Sage Publications.

Kossek, E.E., Lobel, S. A. (1996) *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, Mass., Blackwell Business.

Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement, Diversiteitsmanagement, <http://www.div-management.nl/diversiteitsmanagement/>, (april, 2007).

Lavigna, R. J. (2002) Best practices in public-sector human resources: Wisconsin state government. *Human Resource Management*, 41, 3, pp. 369.

Loden, M., Rosener, J.B. (1991) Workforce America! ; *Managing employee diversity as a vital resource*. Business One, Irwin.

Mc Kenna, E. F. (2006) *Business Psychology and Organisational Behaviour*. East Sussex, Psychology Press.

McKenna, Beech. (1995) *The Essence of Human Resource Management*. Hertfordshire, Prentice Hall International.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Diversiteit, Beleid Kabinet Balkenende 4*,
<http://www.bzk.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/arbeidsmarkt/diversiteit/beleid-kabinet>
(april, 2007).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Introductie Diversiteit*,
<http://www.bzk.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/arbeidsmarkt/diversiteit> (maart, 2007).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Toespraak Minister ter Horst opening Symposium "Gekleurde Plafonds*, <http://www.bzk.nl/actueel?ActItemId=108597>
(oktober, 2007).

Morrison, A. M. (1992) New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, 7, 4, pp. 15.

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, *Opleidingen*,
<http://www.nsob.nl/pagina/Opleidingen/2/Brochures%20downloaden/14/> (juli, 2007).

Overman, S. (1994). Best ways to go for AA avoiding ad scams along the way. *HRMagazine*, 39, 12, pp. 60-64.

Page, S. (2007) *The difference: how the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ, Princeton University Press.

Pollit, C. (2003) *The essential public manager*. Maidenhead, Open University Press.

Pollit, D. (2007) Culture change achieved through new policies, practices, training and development. *Valuing diversity at Wigan & Leigh College*, 15, 1, pp. 33-36.

Riccucci, N. (2002) *Managing diversity in public sector workforces*. Boulder, CO, Westview Press.

Roelandt, T.J.A. (1994) *Verscheidenheid in ongelijkheid: een studie naar etnische stratificatie en onderklassevorming in de Nederlandse samenleving*. Amsterdam, Thesis Publishers.

Ruderman, Marian N. (1996). Affirmative action: Does it really work? *The Academy of Management Executive*, 10, 3, pp. 64-66.

Ruijter, A. de, Verweel, P., Siebers, H. (2002) *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht, Lemma.

Schreiber, C. T., Price, K. F. & Morrison, A. (1993). Workforce diversity and the glass ceiling. *HR. Human Resource Planning*, 16, 2, pp. 51-70.

Scott, K. D. & Little, B.L. (1991). Affirmative Action: New Interpretations and Realities. *HR Human Resource Planning*, 14, 3, 177.

Solomon, C. M. (1990) Careers Under Glass. *Personnel Journal*, 69, 4, pp. 96.

Team performance management (1995) *Employment Bulletin and IR Digest*, 11, 2, pp. 4-6.

Tellingen, R.M.W. van. (1997) *Opleidingsmanagement : van human resource development naar een lerende organisatie*. Houten, Stenfert Kroese.

Velde, H. van de. (2007). *Nota Voorbeeldrol Rijk*. (Verkrijgbaar bij Hella van de Velde, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Velde, H. van de. (2006) *Notitie Integraal Diversiteitbeleid*. (Verkrijgbaar bij Hella van de Velde, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Velde, H. van de. (2006) Overzicht activiteiten departementen. (Verkrijgbaar bij Hella van de Velde, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Vogel- Polsky, E. (1985) Positive action programmes for women; A theoretical analysis. *International Labour Review*, 124, 3.

Vogel- Polsky, E. (1985) Positive action programmes for women; Practical application. *International Labour Review*, 124, 4.

Bijlage 1: Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit per ministerie of dienst

Hieronder volgt een overzicht van de managementopleidingen met aandacht voor diversiteit per ministerie of dienst. De ministeries van EZ, OC&W en SZW worden niet vermeld in dit overzicht, omdat er geen managementopleidingen met aandacht voor diversiteit zijn gevonden binnen het managementopleidingaanbod van deze ministeries.

*Tabel: Managementopleidingen met **aandacht** voor diversiteit per ministerie of dienst.*

	<i>Ministeries/ dienst</i>									
	ABD	Buza	BZK	Def	Fin	Jus	LNV	V&W	VROM	VWS
<i>Opleidingen</i>	Crossing the Boundaries (for Women)	Basismanagement	Basismanagement	Leergang Topmanagement Defensie	Interdepartementale management leergang voor vrouwen	HRM voor leidinggevenden	Basismanagement	Leerkring bestuurlijk strategisch management	Basismanagement	Basismanagement
	Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management	Interdepartementale management leergang voor vrouwen	Interdepartementale management leergang voor vrouwen		Basismanagement	Leiderschap	Leerkring bestuurlijk strategisch management	Managementprogramma voor vrouwen	Interdepartementale management leergang voor vrouwen	
	International Avicenna Course	Leerkring bestuurlijk strategisch management				Leerkring bestuurlijk strategisch management			ManagementOntwikkelings-Programma	
	Managing Human Capital - key strategic challenges	MD-II leergang midden management				Strategisch HRM-beleid				
	Mobilizing People									
	Negotiation Dynamics									
	CALL - Community for Authentic Leadership and Learning									

Bijlage 2: Managementopleidingsaanbod van het Rijk gecategoriseerd naar opleidingstype(n) en aanknopingspunten voor diversiteit

In de onderstaande tabel wordt inzichtelijk gemaakt in welk(e) opleidingstype(n) de managementopleidingen te categoriseren vallen. Op basis van deze categorisering wordt hierbij tevens inzichtelijk gemaakt vanuit welke invalshoek de managementopleidingen aanknopingspunten bieden voor diversiteit.

<i>managementopleidingen Rijk totaal</i>	type opleiding		aanknopingspunten voor diversiteit?	
1. Projectmatig werken 1	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
2. A.V.I.R.A.	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
3. ABD-Kandidatenprogramma	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
4. Actualiteitenseminar	scholing training vorming	X	PA MD VD	
5. Advanced Management Program	scholing training vorming	X	PA MD VD	
6. American Comenius Course	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
7. Authentiek leiderschap	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
8. Avicenna Leergang	scholing training vorming	X	PA MD VD	
9. Basismanagement	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
10. Breakthrough Programme for Senior Executives	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
11. CALL - Community for Authentic Leadership and Learning	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
12. Certificering PRINCE 2 Foundation	scholing training vorming	X	PA MD VD	
13. Certificering PRINCE 2 Practitioner	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
14. Challenge of Leadership	scholing training vorming	X	PA MD VD	
15. Challenges in a new Europe - Studiereis Estland - Letland	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
16. Clingendael Programma's	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X
17. Coachend Leidinggeven (CL)	scholing		PA	

	training vorming	X	MD VD	X
18. Comenius Leergang	scholing training vorming	X	PA MD VD	
19. Committees and Comitology in the Policy Process of the EC	scholing training vorming	X	PA MD VD	
20. Communicatie	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
21. Communicatie en beïnvloeding	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
22. Communicatie- en beïnvloedingsstijlen	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
23. Communicatie- en Presentatietrainingen	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
24. Crossing the Boundaries (for Women)	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
25. De eerste 100 dagen als CDP: Leiderschap en management	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
26. De eerste 100 dagen als CDP: bedrijfsvoering / consulaire	scholing training vorming	X	PA MD VD	
27. De leidinggevende als coach	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
28. De Wereld van Morgen	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
29. Denkracht en Probleemoplossend Vermogen	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X
30. Developing the Strategic Leader	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
31. Directeurentraject	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
32. Effectief beïnvloeden (TEB)	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
33. European Negotiations I	scholing training vorming	X X	PA MD VD	
34. Europese Comenius Leergang	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
35. Executive Change Management	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
36. Expert Seminars European Integration	scholing training vorming	X X	PA MD VD	
37. Gespreksvoering	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
38. High Performance People Skills for Leaders	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
39. Hogere Defensie Vorming (HDV)	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
40. HR Strategy in Transforming Organisations	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
41. HRM voor leidinggevendenden	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X

42. ICC - Intercollegiale Consultatie	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	X
43. Ik als leider	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
44. Ik en de Anderen	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	X
45. Ik geef leiding aan andere leidinggevendenden	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
46. Implementing Strategy	<i>scholing</i>	X	PA	X
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>		VD	
47. INK: basistraining werken met het INK-managementmodel	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>	X	MD	
	<i>vorming</i>		VD	X
48. Inside China 2007	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>		VD	
49. Inside Washington 2007	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>		VD	
50. Inspirerend Leiderschap	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	X
51. Inspirerend Vergaderen (IV)	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>		VD	
52. Intensive Residential Language Seminars	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>		VD	
53. Interdepartementale Management Leergang (IML)	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>		VD	
54. Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen (IMLV)	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
55. International Avicenna Course	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	X
56. International programme on the management of sustainability	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>	X	MD	
	<i>vorming</i>		VD	
57. International Project Management	<i>scholing</i>	X	PA	X
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>		VD	
58. International Seminar for Top Executives	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
59. Intervisiegroep "Ik wil leiding geven"	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>		VD	
60. Justitie, ICT en internet	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	
61. Leadership	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>		MD	
	<i>vorming</i>	X	VD	X
62. Leadership at the Peak	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
63. Leadership Development Program	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
64. Leadership for the 21st Century: chaos, conflict and courage	<i>scholing</i>		PA	
	<i>training</i>	X	MD	X
	<i>vorming</i>	X	VD	X
65. Leadership in Crises: preparation and performance	<i>scholing</i>	X	PA	
	<i>training</i>	X	MD	
	<i>vorming</i>		VD	X

66. Leergang Ik geef leiding	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
67. Leergang Ik wil leiding geven	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
68. Leergang Inspirerend Projecten Leiden (P4L)	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
69. Leergang Intercoach	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
70. Leergang leiderschap	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
71. Leergang Manager, Gedrag en Organisatie (MGO)	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
72. Leergang naar Leiderschap	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
73. Leergang Publiek Leiderschap (ROI Centre for Public Leadership)	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
74. Leergang Topmanagement Defensie (LTD)	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
75. Leerkring bestuurlijk strategisch management	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
76. Leerweg Leiderschapsportfolio (LLP) van Justitie	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
77. Leiderschap	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
78. Leiderschap bij LNV: Organisation in the Mind	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
79. Leiderschap Ontwikkelingstraject	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
80. Leiderschap, macht en invloed	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X
81. Leiding geven aan projectteams	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
82. Leidinggeven aan complexe projecten en beleidsprogramma's	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
83. Leidinggeven aan projecten	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
84. Leidinggeven als coach	scholing training vorming	X	PA MD VD	
85. Leidinggeven als coach voor aankomende leidinggevers	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
86. LINK-Traject	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
87. LNV Management Ontwikkelings Programma	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
88. Management Leergang	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
89. Management of People	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
90. Management Programma voor	scholing training	X	PA MD	X

Vrouwen (MPV)	vorming		VD	
91. Management van ziekteverzuim	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
92. ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP VROM)	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
93. Managementopleidingen Centraal Budget	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	
94. Managen van Complexe Strategische Beleidsprocessen	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
95. Managing Human Capital - key strategic challenges	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
96. Master course beleid en PPS Projecten	scholing training vorming	X X	PA MD VD	
97. Master of Public Administration (MPA)	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
98. MD-II leergang midden management	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
99. MD-programma voor het middenmanagement	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
100. Media- en communicatietraining	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
101. Meesterlijk Management	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
102. Middelbare Defensie Vorming (MDV)	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X X X
103. Mobilizing People	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
104. Muze De Kern	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
105. Negotiation Dynamics	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
106. Nieuwe managers	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
107. OCW Jong Management Programma	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
108. Onderhandelen	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
109. Ontwikkelingsprogramma "Perspectief"	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
110. Ontwikkeltraject leiderschap	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
111. Op pad met mezelf	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
112. Orchestrating Winning Performance	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
113. Oriëntatie op leidinggeven	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
114. Oriëntatiecursus leidinggeven	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X

115.	Oxford Strategic Leadership Programme	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
116.	Personeelsgesprekken	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
117.	Persoonlijk Leertraject Inspirerend Leidinggeven (PLIL)	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
118.	Plannen, organiseren en stressmanagement	scholing training vorming	X X X	PA MD VD	X
119.	Politieke en bestuurlijke sensitiviteit	scholing training vorming	X	PA MD VD	
120.	PRIMAAT voor opdrachtgevers/stuurgroepleden	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
121.	PRIMAAT voor projectleiders/managers	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
122.	Procescontrol	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
123.	Professional Programme	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
124.	Programma Kompas	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
125.	Projectmatig werken 2	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
126.	Proteus	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
127.	Sabina Spencer - The Quest for Inspirational Leadership	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
128.	Selectiegesprekken	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
129.	Seminar International Negotiations	scholing training vorming	X X	PA MD VD	
130.	Senior Executive Fellows program	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
131.	Senior Executive Programme	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X X
132.	Situationeel leidinggeven	scholing training vorming	X X	PA MD VD	
133.	Slechtnieuwsgesprekken	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
134.	Start en functioneringsgesprekken en beoordelen	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
135.	Startworkshop managementvaardigheden	scholing training vorming	X	PA MD VD	
136.	Startworkshop managen van conflicten	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
137.	Strategic Perspectives in Non-profit Management	scholing training vorming	X	PA MD VD	X
138.	Strategie, Innovatie en Governance	scholing training vorming	X	PA MD VD	

139.	Strategisch HRM-beleid	scholing	X	PA	X
		training		MD	
		vorming	X	VD	X
140.	Stresssignalering en Ziekteverzuimbegeleiding (SZB)	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
141.	Sturen op Resultaat en Ontwikkeling (SRO) – het Functioneringsgesprek	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
142.	Taalcursus Duits, Engels, Frans	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
143.	Talencursussen	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
144.	The Future of Public Diplomacy	scholing	X	PA	
		training		MD	
		vorming		VD	
145.	Tijdmanagement voor leidinggevend	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming	X	VD	X
146.	Topmanagement	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming	X	VD	X
147.	Training Gespreksvaardigheden	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
148.	Training Politiek-bestuurlijke Gevoeligheid	scholing	X	PA	
		training		MD	
		vorming	X	VD	
149.	Training Rol & Positie	scholing	X	PA	
		training		MD	
		vorming	X	VD	X
150.	Training Verzuimmanagement voor leidinggevend	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
151.	Training voorbereiding uitzending buitenland	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming	X	VD	X
152.	Transparant Management	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
153.	Verandermanagement	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming	X	VD	X
154.	Werken met teams	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
155.	Werkplancyclus	scholing	X	PA	
		training	X	MD	
		vorming		VD	
156.	Workshop beïnvloedingsstrategieën	scholing	X	PA	
		training		MD	
		vorming		VD	
157.	Workshop effectief communiceren	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
158.	Workshop het coachen van medewerkers	scholing	X	PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	
159.	Workshop Leiderschap en benedictijnse spiritualiteit	scholing		PA	
		training		MD	
		vorming	X	VD	X
160.	Workshop Managementstijlen in de Oriëntatiefase	scholing	X	PA	
		training		MD	
		vorming		VD	
161.	Workshop managen van verandering	scholing		PA	
		training	X	MD	X
		vorming		VD	

162.	Workshop Oriëntatie op leidinggeven	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
163.	Workshop overtuigen en onderhandelen	scholing training vorming	X	PA MD VD	
164.	Workshop participerende besluitvorming	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
165.	Workshop Strategisch management voor beleidsmedewerkers	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
166.	Workshop teamcoaching	scholing training vorming	X X	PA MD VD	X
167.	Workshops Inspirational Leadership	scholing training vorming	X	PA MD VD	X

Bijlage 3: Kwalitatieve beschrijving van de aandacht en aanknopingspunten per managementopleiding gevonden in het managementopleidingsaanbod

In deze bijlage volgt per managementopleiding een kwalitatieve beschrijving van de aandacht en de aanknopingspunten voor diversiteit, voor zover deze zijn gevonden. Hiermee wordt inzichtelijk op welke grond er kan worden geconstateerd dat er sprake is van aanknopingspunten of aandacht voor diversiteit. In het onderstaande wordt per ministerie of dienst inzichtelijk gemaakt vanuit welke invalshoek(en) er aandacht te vinden is- of aanknopingspunten te vinden zijn voor diversiteit binnen de managementopleidingen.

1. Management opleidingsaanbod binnen de ABD

- Inside Washington 2007
- Challenges in a new Europe - Studiereis Estland - Letland
- Inside China 2007
- Crossing the Boundaries (for Women)
- Leadership for the 21st Century: chaos, conflict and courage
- Leadership in Crises: preparation and performance
- Senior Executive Fellows program
- Inspirerend Leiderschap
- Clingendael Programma's
- Actualiteitenseminar
- Seminar International Negotiations
- Interdepartementale Management Leergang
- Directeurentraject
- LINK-Traject
- Leergang Publiek Leiderschap (ROI Centre for Public Leadership)
- Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management
- Strategie, Innovatie en Governance
- Avicenna Leergang
- International Avicenna Course
- Comenius Leergang
- American Comenius Course
- Europese Comenius Leergang
- Advanced Management Program
- Strategic Perspectives in Non-profit Management
- Managing Human Capital - key strategic challenges
- International Seminar for Top Executives
- Breakthrough Programme for Senior Executives
- Mobilizing People
- Orchestrating Winning Performance
- A.V.I.R.A.
- Challenge of Leadership
- International Project Management
- Management of People
- Negotiation Dynamics
- Senior Executive Programme
- High Performance People Skills for Leaders
- Ik en de Anderen
- De Wereld van Morgen
- Proteus
- HR Strategy in Transforming Organisations
- Implementing Strategy
- Leadership at the Peak
- Developing the Strategic Leader

- Leadership Development Program
- Oxford Strategic Leadership Programme
- CALL - Community for Authentic Leadership and Learning
- Leadership
- Executive Change Management
- European Negotiations I
- Committees and Comitology in the Policy Process of the EC
- Expert Seminars European Integration
- InterCollegiale Consultatie
- Sabina Spencer - *The Quest for Inspirational Leadership*
- Professional Programme
- Communicatie- en Presentatietrainingen
- Media- en communicatietraining
- Intensive Residential Language Seminars
- Talencursussen

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen de ABD

- Crossing the Boundaries (for Women)
- Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management
- International Avicenna Course
- Managing Human Capital - key strategic challenges
- Mobilizing People
- Negotiation Dynamics
- CALL - Community for Authentic Leadership and Learning

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
Challenges in a new Europe - Studiereis Estland - Letland	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de opleiding maakt de deelnemer kennis met de manier waarop Letland en Estland als recent toegetreden EU-landen nieuwe ideeën genereren en ten uitvoer brengen met betrekking tot de minderhedensituaties in de landen
Crossing the Boundaries (for Women)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is gericht op de managementontwikkeling van de specifieke doelgroep van vrouwen - De opleiding focust zich op diversiteit als een belangrijk aspect voor seniormanagers. Er wordt stilgestaan bij de vraag op welke manier er met diversiteit kan worden gewerkt
Strategic Perspectives in Non-profit Management	<ul style="list-style-type: none"> - Een doelstelling van de opleiding is de deelnemer te leren op welke manier veranderingen binnen organisaties kunnen worden geïmplementeerd - De opleiding besteedt aandacht aan managementcontrolesystemen en prestatiemeting
International Project Management	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding besteedt aandacht aan de manier van presentatie van een project aan de rest van de organisatie
Negotiation Dynamics	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding ontwikkelt het vermogen van de deelnemer om te kunnen werken met individuen van verschillende achtergronden en met verschillende waarden

De Wereld van Morgen	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is een serie conferenties waarin de deelnemer met een twintigtal wetenschappers, topmanagers, kunstenaars en rebellen kijkt naar de nieuwste ontwikkelingen in de wereld. Naar ontwikkelingen die het gezicht van de wereld in komende decennia geheel kunnen veranderen
Implementing Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding besteed aandacht aan de ontwikkeling van structuren en tactieken ter implementatie van verandering, doormiddel van het begrip van de fasen van implementatie en de krachten voor- en tegen verandering

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Crossing the Boundaries (for Women)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding richt zich op een aantal belangrijke aspecten voor seniormanagers, zoals internationalisering en diversiteit - De opleiding heeft zowel qua inhoud als vormgeving een internationale visie. De deelnemers en de docenten hebben een multinationale achtergrond. De groep ontmoet en werkt met elkaar in vijf verschillende Europese landen, wat een dieper inzicht in de organisatie, culturele en politieke elementen van de bestuurskunde in een internationale omgeving mogelijke maakt - De opleiding gaat er van uit dat het bewustzijn van de aanwezigheid van diversiteit een steeds belangrijker wordende factor in de dynamiek van modern leiderschap wordt. Het begrip hebben voor diversiteit, het waarderen, het werken met diversiteit en het profiteren van diversiteit wordt hierbij gezien als een efficiënte manier om het menselijk kapitaal binnen organisaties te optimaliseren
Leadership for the 21st Century: chaos, conflict and courage	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding dwingt de deelnemer te reflecteren op zijn/haar diepste assumpties en meest sterke persoonlijke waarden, en moedigt aan stilt te staan bij de vraag welke waarden en veronderstellingen mogelijk belemmerend zijn geweest in het verleden. De opleiding daagt uit verder te kijken dan de snelle technische oplossingen die als pleister fungeren bij organisatie-uitdagingen - In kleine groepssessies gaan deelnemers in discussie over onderwerpen als het ontgrendelen van de groepscreativiteit en het vertalen van doelmatigheid en binding naar effectiviteit
Leadership in Crises: preparation and performance	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding traint de deelnemers in de vaardigheden die zijn vereist bij het werken in een tijd met een hoog crisisgehalte en waarbij de focus dient te worden gehouden op het managen en het motiveren van een team. De opleiding traint de deelnemers tevens in de vaardigheden die zijn vereist om effectief te kunnen communiceren met teamleden en het publiek
Senior Executive Fellows program	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding voorziet de deelnemers in effectieve en praktische instrumenten om strategische plannen van actie te ontwikkelen aan de hand van communicatie en coalitievormingvaardigheden - De opleiding besteed aandacht aan het creëren van een organisatie die reageert op verandering en tevens trouw is aan haar doelstelling - De opleiding besteedt tevens aandacht aan de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van teambuilding

	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf het begin af aan neemt de deelnemer de leiderschapsrol op zich, waarbij hij vanuit verschillende invalshoeken naar kwesties zal kijken. De deelnemer zal leren meer diverse mogelijke interpretaties te genereren en hiermee een groter aantal mogelijke oplossingen
Clingendael Programma's	<ul style="list-style-type: none"> - De Clingendael Programma's betreffen o.a. trainingen met een algemeen karakter vooral gericht op bewustwording van de internationale dimensie in het werk en trainingen voor senior beleidsmedewerkers met (internationale) ervaring. Hierbij ligt het accent vooral op de ontwikkeling van noodzakelijke vaardigheden voor het functioneren in een internationale context
Directeurentraject	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding besteed aandacht aan het strategisch denken. De deelnemers worden tevens getraind in vaardigheden betreffende conflicthantering - De opleiding besteed aandacht aan coachend leiderschap en het omgaan met de media
LINK-Traject	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de opleiding zoeken de deelnemer naar een inspiratiebron om, met collega's, in een kort tijdsbestek bij te tanken en te reflecteren op eigen casuïstiek. De deelnemers zullen hiernaast hun eigen wendbaarheid op de proef stellen in het leggen van 'linken' met anderen - De opleiding besteedt o.a. aandacht aan het aangaan van strategische allianties en netwerken, het faciliteren en het vervullen van coachrollen
Leergang Publiek Leiderschap (ROI Centre for Public Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - Het programma is gebaseerd op de gedachte dat leiderschap voor de openbare sector grensverleggend, verbindend en vernieuwend moet zijn
Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management	<ul style="list-style-type: none"> - Het vergroten van inzicht in veranderende omstandigheden in de publieke sector is een van de leerdoelen - Het bestuurlijk integer kunnen handelen, met gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen is een van de leerdoelen - Het kunnen anticiperen op de gevolgen van relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de eigen organisatie is een leerdoel - Het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag") is een leerdoel - Het ontwikkelen van het vermogen tot samenbindend leiderschap is een leerdoel - Bestuurlijk ethisch handelen vormt een thema - Cultuur en cultuurverschillen in het kader van het managen in een interbestuurlijke context vormt een thema - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkeling- en veranderingsprocessen vormt een thema
Managing Human Capital - key strategic challenges	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemers worden op de hoogte gesteld van de laatste ontwikkelingen op het gebied van onderzoek naar het managen van menselijk kapitaal - De deelnemers versterken aan de hand van de opleiding hun individuele capaciteit om organisatiebrede prestaties te kunnen beïnvloeden, doormiddel van het gebruik van nieuwe benaderingen van effectief human resource management - De opleiding biedt aandacht aan tijdelijke kwesties die van invloed kunnen zijn op het profiteren van diversiteit, het managen van talent en het optimaliseren van prestaties - De opleiding biedt aandacht aan het managen van prestaties en waarden, het managen van talent, het motiveren van mensen (het in leven houden van hoop), eerlijke gesprekken (met betrekking tot prestatie en betrokkenheid), het managen van slagen, het in lijn brengen van diversiteit met prestaties

Mobilizing People	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding draagt bij aan het begrip van teamdynamiek en verbetert de vaardigheden in het managen van mensen. Deelnemers zullen werken aan hun vermogen te werken met personen met verschillende krachten, waarden, prioriteiten en culturele achtergronden - De deelnemers zullen teruggaan naar hun organisaties met een plan van aanpak ter verbetering van hun human relationsvaardigheden - Module 1 wijst op het herkennen van verschillen tussen individuen en exploreert cases, waarin bedrijven hun human talent hebben benut om effectief verandering te leiden en uit te voeren. Zij zullen tevens hun vaardigheden in het communiceren, het luisteren, de persoonlijke effectiviteit en people management verbeteren - Module 2 biedt aandacht aan het leiden van succesvolle teams. Hierbij draait het om het veranderen van 'losse' groepen in effectieve teams, het 'wakker maken' van 'slapende teams', het herkennen van chemie, gedrag en processen die succes kunnen katalyseren - Module 3 biedt aandacht aan het mobiliseren van de organisatie. Aan de hand van intensieve coaching van de docenten, zullen de deelnemers de instrumenten die zij tijdens de opleiding in handen hebben gekregen toepassen bij het mobiliseren van mensen in de context van teams en netwerken in de eigen organisatie
Orchestrating Winning Performance	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is ontworpen om creatieve benaderingen en gedachtes bij de deelnemers te stimuleren
International Project Management	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan de belangrijkste succesfactoren bij het implementeren van nieuwe ontwikkelingen, structuren of diensten - De deelnemers zullen de managementkwesities benaderen aan de hand van het bezien van een aantal significante uitdagingen: het managen van relaties, het plannen van projecten en controle
Management of People	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan het leiden van strategische verandering en het in lijn brengen van mensen met de strategie - De opleiding biedt aandacht aan prestatie management (het effectief exploiteren van beloningssystemen) - Het ontwikkelen van een voorstel betreffende het waarderen van werknemers is een thema dat aan bod komt binnen de opleiding
Negotiation Dynamics	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding werkt aan het vermogen van de deelnemer om de eigen psychologische vooroordelen te identificeren - De opleiding werkt aan het begrip van de eigen ethiek en stijl en die van andere personen - De opleiding draagt bij aan het vermogen van de deelnemer om te kunnen werken met individuen die een andere achtergrond, andere waarden en verwachtingen hebben
Senior Executive Programme	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding stelt de deelnemers in staat tot succesvol international leiderschap doormiddel van hun interpersoonlijke sensitiviteit en culturele bewustzijn te maximaliseren - Aan de hand van de opleiding verkrijgen de deelnemers nieuwe energie en verbinden zij zich aan het principe van het levenslang leren - Het thema van 'Strategie' zal de deelnemers in staat stellen mondiale klanten en partners te managen en passie te stimuleren bij de eigen mensen. Tevens zullen zij in staat worden gesteld een organisatie te creëren die innovatie promoot - Het thema van 'Leiderschap' zal aandacht besteden aan: het uitgangspunt dat verandering bij jezelf begint, de manier waarop betrokkenheid bij initiatieven verkregen kan worden, de manier waarop een team samengesteld

	<p>kan worden dat met elkaar samenwerkt, de manier waarop de organisatie kan worden gemobiliseerd en de manier waarop een context kan worden gecreëerd voor verandering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het thema van 'Transformatie' richt zich op: de manier waarop inspiratie, creativiteit en spanning tot leven kunnen worden gebracht om een transformatie mogelijk te maken, de obstakels die gepaard gaan met innovatie binnen organisaties en de manier waarop deze kunnen worden omver geworpen, het leiden van de gemeenschappelijke revolutie en het aannemen van een radicaal nieuwe innovatieagenda, en het herzien van de opkomende rol van het mondiale burgerschap en zakenleven binnen de samenleving
High Performance People Skills for Leaders	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat er van uit dat het managen van anderen vraagt om inter-persoonlijke vaardigheden - De opleiding gaat er van uit dat het hebben van inzicht in anderen de vaardigheden en activiteiten vormen die de deelnemers helpen bij de kunst van het management. Hierbij draait het namelijk om het vermogen van de deelnemers om zich te kunnen verplaatsen in de wensen en motieven van individuen waar zij samen mee werken - Het inter-persoonlijk oplossen van problemen stelt de deelnemers in staat strategieën te ontwikkelen om mensen te motiveren en te beïnvloeden, evenals op de meest effectieve manier problemen tegemoet te treden
HR Strategy in Transforming Organisations	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding leert de deelnemer praktijken en processen creëren welke verzekeren dat ideeën worden geïntegreerd in de organisatie en verandering succesvol wordt gemanaged - De deelnemers leren een strategie te ontwikkelen in hun organisatie die in lijn staat met de doelstellingen en de bijdrage van elke medewerker maximaliseert - De opleiding vergroot de vaardigheden van de deelnemer in het profiteren van cultuur en het zorgen voor flexibiliteit - De opleiding biedt aandacht aan de manier waarop flexibele organisaties kunnen worden ontwikkeld - De opleiding biedt aandacht aan de belangrijke rol van cultuur en waarden bij het ontwikkelen en aanmoedigen van flexibele organisaties en betrokken werknemers - De opleiding biedt aandacht aan de manier waarop organisaties verandering succesvol kunnen managen
Leadership at the Peak	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan de directe- en lange termijn effecten van communicatievaardigheden - De opleiding biedt aandacht aan het teamsgewijs oplossen van problemen - Aan de hand van een gesimuleerd televisie-interview worden de deelnemers in staat gesteld zich te focussen op hun publieke imago en het verbeteren van hun communicatievaardigheden
Leadership Development Program	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding verkrijgen deelnemers een eerlijke beoordeling betreffende hun sterke punten en punten die vragen om verdere ontwikkeling. Tevens verbeteren zij hun mogelijkheden tot het geven en ontvangen van constructieve feedback en kunnen zij het verband leggen tussen hun individuele impact en de werkgroep- en organisatie-effectiviteit. Hiernaast leren zij hoe te leiden bij organisatieverandering - De derde dag van de opleiding betreft: 'Leadership Development in the Organization Focus'. Aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van organisatiesystemen
Oxford Strategic Leadership Programme	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding stelt de deelnemers in staat nieuwe ideeën te integreren in hun bestaande praktijken
International Seminar for Top Executives	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is bedoeld om de deelnemers te helpen nieuwe mogelijkheden te identificeren voor groei aan de

	<p>hand van het herdefiniëren van de spelregels, en hen concepten en instrumenten aan te leren om internationale groei winstgevend te kunnen managen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de opleiding begrijpen de deelnemers: wat het inhoud om mensen en organisaties te motiveren, de kansen en praktijken om te kunnen werven, ontwikkelen en behouden van talent in een competitieve markt, de strategische rol van HRM-systemen en – processen bij het organisatievermogen tot het implementeren van een groeistrategie en hoe zij conflicten kunnen managen - Aan de hand van de opleiding leren de deelnemers hoe zij het proces van verandering en groei kunnen managen aan de hand van beïnvloeding van de gedachtegang van de mensen binnen de organisatie - De opleiding bidt aandacht aan het vertalen van de strategie in resultaten
CALL - Community for Authentic Leadership and Learning	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan een nieuw raamwerk om de geheime codes achter het menselijke gedrag en de mondiale diversiteit te begrijpen - De opleiding presenteert de deelnemers een ‘toolkit’ die het managen van de menselijke diversiteit mogelijk maakt - De opleiding geeft antwoord op de vraag op welke manier innovatie gestimuleerd kan worden
Executive Change Management	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de opleiding ontdekken de deelnemers de grenzen van hun inzicht en ervaring in het creatief benaderen, interpreteren en herdefiniëren van diffuse en complexe ondernemingsvraagstukken op mogelijkheden voor innovatie - Zes seminars bieden actuele theoretische referentiekaders en methodologische uitgangspunten op de gebieden strategie, leren en vernieuwen.
Communicatie- en Presentatietrainingen	<ul style="list-style-type: none"> - Deze opleidingen betreffen intensieve maatwerktrainingen gericht op communicatievaardigheden om beter persoonlijk te communiceren
Media- en communicatietraining	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt getraind op vaardigheden ter voorbereiding op een concreet optreden. Modules betreffen o.a. presentaties en speeches, en publiciteit schrijven
Intensive Residential Language Seminars	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemers spenderen minstens 66 uur per week aan het in de praktijk brengen van hetgeen zij hebben geleerd, waarbij zij leven in de cultuur van de taal die wordt geleerd
Talencursussen	<ul style="list-style-type: none"> - De opleidingen stellen zich ten doel mensen in een kort tijdsbestek communicatieve taalvaardigheden bij te brengen - In elke training wordt aandacht besteed aan crossculturele aspecten, waaronder sociaal-culturele informatie over het doeltaalland, omgangsvormen, eetgewoonten en de dagindeling

Aanknopingspunten met ‘valuing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuing diversity’
Leadership for the 21st Century: chaos, conflict and courage	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding vraagt de deelnemers te reflecteren op de eigen diepe assumpties en waarden, en moedigt aan stil te staan bij het mogelijke belemmerende effect die deze waarden en assumpties met zich mee gebracht kunnen

	<ul style="list-style-type: none"> - hebben - De opleiding biedt aandacht aan de manier waarop individuele creativiteit kan worden gestimuleerd
Senior Executive Fellows program	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer zal vanuit verschillende invalshoeken naar kwesties leren kijken. De deelnemer zal leren meer diverse mogelijke interpretaties te genereren en hiermee een groter aantal mogelijke oplossingen
Inspirerend Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de opleiding zal de deelnemer de kracht van verbeelding en intuïtie ervaren en de gave die hij/zij heeft om anderen te inspireren - De opleiding biedt aandacht aan waar die bijzondere vonk van inspiratie vandaan komt en hoe de deelnemer die kan aanwakkeren bij zichzelf en anderen - Een van de grondslagen van de opleiding is het begrip 'Empowerment'; dit begrip behelst zowel het ontwikkelen van uw eigen innerlijke kracht alsook het leren hoe u anderen kunt helpen om vanuit hun kracht te werken
Leerkring Bestuurlijk-strategisch Management	<ul style="list-style-type: none"> - Een leerdoel is het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag"); - Bestuurlijk ethisch handelen is een thema binnen de opleiding - Cultuur en cultuurverschillen bij het managen in een interbestuurlijke context is een thema binnen de opleiding - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen is een thema (verdieping in het management van- en in verandering) - Onderzoek naar de verschillende (sub)culturen binnen de overheidsorganisatie en een verdere verdieping in het bestuurlijke management in een interculturele context (nationaal en internationaal) vormen een onderdeel van het vierde seminar. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager
International Avicenna Course	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt deelnemers een fundamentele kennismaking met visies op leiderschap vanuit het perspectief van Moslims, Hindoes en Christenen. Ook de 'roots' van deze religies komen daarbij uitvoerig aan bod. Verder biedt het programma inzicht in drie dominante managementfilosofieën in Europa: de Angelsaksische aanpak, de Mediterrane en het Rijnlandse model - Omdat de leergang in België, Frankrijk en Engeland wordt gehouden, krijgen deelnemers ook grondig inzicht in de wijze waarop onze buurlanden met (culturele) identiteiten omgaan. Naast de genoemde diversiteiten (m.b.t. leiderschapsvisie, godsdienst, cultuur en managementaanpak) zal de leergang ook de onderlinge diversiteit van de deelnemers nadrukkelijk agenderen en benutten - De deelnemers hebben een daadwerkelijke ontmoeting te bieden met de essenties van (cultuur)verschillen: op intellectueel niveau door interactieve sessies met topexperts, op ritueel niveau door participatie aan religieuze hoogtijdagen van drie verschillende religies (Christendom: de Heilig Bloedprocessie in Brugge. Islam: de Ramadan in Parijs. Hindoeïsme: het Divalifeest in Londen) - De International Avicenna Course stimuleert bij executives het vermogen om: Vanuit een "open mind" ondernemend en kansgericht met de veranderende werkelijkheid om te gaan; Vanuit een positieve houding diversiteit te zien als een krachtbron; Op grond hiervan nieuwe verbindingen, samenhangen en strategieën te creëren; Vanuit "diversiteitbenutting" rijkdom en welvaart te genereren, zowel in figuurlijke als in letterlijke zin. Volgens de opleiding hoort een proactieve en ondernemende houding tegenover "het vreemde" bij de 'mindset' van een welvarende handelsnatie

American Comenius Course	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding wil het vermogen van executives vergroten om buiten bestaande denkkaders te treden en de eigen innovatieve denk- en slagkracht vergroten - De thema's van 'grensverlegging' en 'out-of-the-box thinking' vormen thema's binnen de opleiding
Europese Comenius Leergang	<ul style="list-style-type: none"> - Deze opleiding bevat relevante 'werkbezoeken' en culturele elementen. De opleiding is een investering in de veelzijdigheid en slagkracht van de deelnemers
Breakthrough Programme for Senior Executives	<ul style="list-style-type: none"> - De nadruk van de opleiding ligt o.a. op het motiveren van mensen
A.V.I.R.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Onderdeel van de doelstelling van de opleiding is de ontwikkeling van vaardigheden die de deelnemer in staat stelt de steeds complexer wordende managementtaak uit te voeren in een globaliserende omgeving. Dit kan worden bewerkstelligd aan de hand van een beter begrip van jezelf - De thema's binnen de opleiding betreffen o.a. de leider in onzekere tijden (het leiden van korte termijn- versus lange termijn verandering) en het beproeven van het eigen paradigma
Senior Executive Programme	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan nieuwe en diverse perspectieven op het mondiale zakenleven - Aan de hand van de opleiding maximaliseren de deelnemers hun inter-persoonlijke sensitiviteit en culturele bewustzijn - De opleiding zorgt voor een binding van de deelnemer met het idee van het 'levenslang leren' - De deelnemers leren passie te creëren bij hun medewerkers - De deelnemers leren een organisatie te creëren die innovatie promoot - De deelnemers worden zich bewust van hun doelen en motivaties - De opleiding leert de deelnemers inspiratie, creativiteit en spanning te stimuleren wat transformatie mogelijk maakt - De opleiding biedt aandacht aan de opkomende rol van het mondiale burgerschap en - zakenleven in de samenleving
Ik en de Anderen	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het verkrijgen van inzicht in de eigen normen en waardepatronen, het onderkennen van de sterke en zwakke punten van de eigen werkstijl, het vergroten van de creativiteit en het innovatieve vermogen en het krijgen van inzicht over de manier van omgaan met anderen - Volgens de opleiding vormt zelfinzicht de basis van waaruit de deelnemer de dialoog aangaat met de anderen - In de loop van de opleiding ontwikkelt de deelnemer een werkstijl waarbinnen zijn eigen kwaliteiten en die van zijn medewerkers goed tot hun recht komen
Proteus	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding zijn de deelnemers in staat om hun motivaties en assumpties, in relatie tot hun leiderschapsuitdagingen en -keuzes, te identificeren - De opleiding biedt aandacht aan de rol van de deelnemer als agent van vernieuwing en de 'schepper' van waarden voor de organisatie - De nadruk van de opleiding ligt op het stimuleren van dynamische gesprekken en ontmoetingen die nieuwe manieren van denken stimuleren alsmede de horizon verbreden - De opleiding biedt aandacht aan de rollen en keuzes bij het bouwen van ethische, gebalanceerde samenlevingen
Leadership at the Peak	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan de 'zelfontdekking' - De opleiding biedt aandacht aan de directe en lange termijnimpact van communicatievaardigheden
Developing the Strategic Leader	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding maakt gebruik van een instrument dat het

	<p>persoonlijke en professionele gedrag van de deelnemers weet te identificeren</p> <ul style="list-style-type: none"> - De opleiding identificeert de gewoonten van de deelnemers in inter-persoonlijke situaties
Leadership Development Program	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding ontvangen de deelnemers diepgaande feedback van een groot aantal observeerders, meerderen en professionele collega's betreffende hun leiderschapstijl en gedrag. Hiernaast verkrijgen zij een eerlijke beoordeling betreffende hun persoonlijke zwakke punten waarbij ontwikkeling is genoodzaakt en sterke punten. Tevens vergoten zij hun mogelijkheden om zowel feedback te geven als te ontvangen en leren zij te leiden in tijden van verandering - Zelfbewustzijn is een sleutelaspect van de opleiding - De opleiding omvat een 360-gradenfeedback en sessies die op film worden vastgelegd om coachings- en inter-persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen
Oxford Strategic Leadership Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding beschikt de deelnemer over het vermogen om nieuwe ideeën te integreren in bestaande praktijken - De opleiding stimuleert nieuwe perspectieven op leiderschap - Aan de hand van poëzie worden de persoonlijke identiteiten en waarden van de deelnemers geïdentificeerd
International Seminar for Top Executives	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding zijn de deelnemers zich bewust van de manier waarop mensen gestimuleerd kunnen worden aan de hand van een evaluatie van verschillende leiderschapstijlen met verschillende culturele achtergronden - Aan de hand van de opleiding ontdekken de deelnemers zichzelf: hun leiderschapstijl, talent, vermogen, belangen en motivaties
CALL - Community for Authentic Leadership and Learning	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding zijn de deelnemers zich meer bewust van hun begrensde manier van denken, waardoor zij zichzelf en de wereld om hun heen vanuit een nieuw perspectief zullen bezien - De opleiding biedt aandacht aan de manier waarop innovatie gestimuleerd kan worden
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding vergoot de openheid voor veranderingen bij de deelnemer
Executive Change Management	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat er van uit dat de aanpak vanuit gestuurde verandering plaats dient te maken voor een geregisseerd zoekproces met een open karakter, dat resulteert in doelen en actieperspectieven, die alle betrokkenen als zinvol ervaren - De deelnemers ontdekken aan de hand van de opleiding de grenzen van hun inzicht en ervaring in het creatief benaderen, interpreteren en herdefiniëren van diffuse en complexe ondernemingsvraagstukken op mogelijkheden voor innovatie - Zes seminars bieden actuele theoretische referentiekaders en methodologische uitgangspunten op het gebied van vernieuwen
InterCollegiale Consultatie	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn: het kennis nemen van andere organisatieculturen en werkwijzen, elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op ideeën over aanpak van vraagstukken brengen, de uitwisseling van gedachten over nieuwe inzichten, en professionele en persoonlijke groei. - Getracht wordt de groepen van deelnemers zo samen te stellen dat elke groep een maximale verscheidenheid aan achtergronden, culturen en referentiekaders heeft. - Er wordt met elkaar van gedachten gewisseld over zakelijke onderwerpen als leiderschap en reorganisaties, maar ook over persoonlijke onderwerpen als

	<p>loopbaanperspectief, samenwerking en irritaties. De diversiteit in achtergrond van de deelnemers vormt daarbij een bron van inspiratie. Door de intervisiemethode worden namelijk andere invalshoeken belicht en vragen verdiept</p> <ul style="list-style-type: none"> - Netwerken, Coachend leiderschap, en Aanpassingsvermogen zijn thema's die aan de rode komen - Het opgedane zelfinzicht bevordert het effectief aanpakken van managementvraagstukken op een creatieve en constructieve wijze
<p>Sabina Spencer - <i>The Quest for Inspirational Leadership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - In twee sessies werken Sabina Spencer en co-trainer Mark Yeoell samen met ABD-managers aan de zoektocht naar mogelijkheden voor verandering - De opleiding biedt aandacht aan de vier 'behavioural mindsets' en hun implicaties
<p>Professional Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat er van uit dat de vraag naar hoe we moeten handelen de vraag is naar de ethiek. Het goede handelen impliceert altijd een leefwijze. In een module wordt de vraag naar het handelen dan ook gesteld in combinatie met verschillende wereldbeschouwingen - De opleiding gaat er van uit dat onze eigen tijd niet alleen vraagt om een kritische reflectie op het moderne bestaan, maar ook eigen reflectie voortbrengt. Een van de belangrijkste is het perspectief vanuit het sekseverschil. De vraag die gesteld wordt is: Wat is de rol van het sekseverschil in de hedendaagse reflectie? - De deelnemer wordt aan de hand van de opleiding geïnspireerd om buiten de gevestigde kaders te denken, de geest te scherpen en alles wat hij/zij dacht te weten met een open geest, op de eigen waarden te beschouwen

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van Buza

- Workshop Oriëntatie op leidinggeven
- Intervisiegroep “Ik wil leiding geven”
- Basismanagement
- Start en functioneringsgesprekken en beoordelen
- Coachend leidinggeven
- Ik als leider
- Management Leergang
- Management van ziekteverzuim
- Tijdmanagement voor leidinggevenden
- Interdepartementale management leergang voor vrouwen
- Authentiek leiderschap
- Ontwikkeltraject leiderschap
- Leerkring bestuurlijk strategisch management
- De eerste 100 dagen als CDP: bedrijfsvoering / consulaire
- De eerste 100 dagen als CDP: Leiderschap en management
- MD-II leergang midden management
- Leergang Publiek leiderschap
- Workshops Inspirational Leadership
- Op pad met mezelf
- Leadership Development Program
- Intercollegiale consultatie
- The Future of Public Diplomacy
- Leergang Intercoach
- Topmanagement
- European/American Comenius Leergang
- Strategic Perspectives in Non-profit Management
- Awareness, Vision, Imagination, Responsibility, Action
- Workshop Leiderschap en benedictijnse spiritualiteit

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van Buza

- Basismanagement
- Interdepartementale management leergang voor vrouwen
- Leerkring bestuurlijk strategisch management
- MD-II leergang midden management

3. Managementopleidingen met aanknopingspunt voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
--------------------	--

Ontwikkeltraject leiderschap	- Een thema binnen de opleiding betreft verandermanagement
De eerste 100 dagen als CDP: Leiderschap en management	- De doelstelling van de opleiding is o.a. het verkrijgen van inzicht in de verwachte resultaatgebieden van de (plv.) CDP op het gebied van personeelsmanagement
MD-II leergang midden management	- De deelnemer krijgt handvatten voor het omgaan met de diversiteit van zijn/haar medewerkers - Blok 3 biedt aandacht aan het thema van 'Verandermanagement'
Strategic Perspectives in Non-profit Management	- De opleiding besteed aandacht aan de manier waarop verandering binnen de organisatie kan worden bewerkstelligd - De opleiding besteed aandacht aan managementcontrolesystemen en prestatiemeting

Aanknopingspunten met 'managing diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'managing diversity'
Workshop Oriëntatie op leidinggeven	- Deze eendaagse cursus beoogt de deelnemer o.a. te trainen in het coachend leidinggeven en het resultaatgericht leidinggeven
Basismanagement	- Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel; - De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op resultaat en op samenwerking in verschillende situaties - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker' en 'ik met mijn team' benaderd - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragsoorten geoefend
Start en functioneringsgesprekken en beoordelen	- Na afloop van de cursus heeft de deelnemer inzicht in het doel van deze personeelsinstrumenten als middel om medewerker te sturen en te motiveren en heeft hij/ zij tevens meer vaardigheid in het voeren van start- en functioneringsgesprekken. Hiernaast verkrijgen deelnemers inzicht in de effecten van beoordelen - In de cursus komen de volgende onderwerpen aan de orde: de betekenis personeels- en competentie management en de plaats van de instrumenten hierin; het oefenen met het voeren van

	<p>start- en functioneringsgesprekken in verschillende situaties, op basis van functie- en persoonsprofielen; het voeren van een beoordelingsgesprek; de effecten van een beoordeling, ook in relatie tot loopbaan beslissingen</p>
Coachend leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding richt zich op de balans tussen de druk van de waan van de dag en het begeleiden en stimuleren van uw medewerkers - De opleiding gaat er van uit dat het belangrijk en uitdagend is dat de zelfstandigheid en het initiërende vermogen van medewerkers worden vergroot. Daarom wordt van leidinggevend gevraagd tijd te nemen om medewerkers te begeleiden. Dat is volgens de opleiding nodig om zowel op resultaten (inhoud van het werk) als op de ontwikkeling van de medewerkers te sturen - De opleiding gaat er van uit dat leidinggeven meer inhoudt dan alleen het managen van het werkproces. Het begint al bij het managen van verwachtingen. Leidinggeven is managen van anderen en van jezelf. De opleiding gaat er hierbij van uit dat coachen een stijl van leidinggeven is om verbindingen te leggen tussen twee opeenvolgende functioneringsgesprekken - Aan de hand van de opleiding ervaart u wat coaching voor u persoonlijk in de werksituatie kan opleveren - Doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het oefenen van vaardigheden in coaching en het pro-actief coachen
Ik als leider	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de training komen deze onderwerpen o.a. aan bod: debat en dialoog, en strategie - Door gerichte opdrachten wordt een beroep gedaan op de leiderschapskwaliteiten van de deelnemer. De kunst is vervolgens deze bewust(er) in te zetten: te versterken wat effectief is en overboord te gooien wat weinig toevoegt. Bij dit alles beweegt de deelnemer zich voortdurend binnen de driehoek: team, organisatie en leiding
Management Leergang	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding zal aandacht besteden aan : Het verstevigen en uitbreiden van managementvaardigheden (hierbij wordt gefocust op resultaatgerichtheid, strategisch inzicht, netwerken, initiatief, coördineren, besluitvaardigheid, en aanpassingsvermogen). Tevens wordt er aandacht besteed aan het kunnen hanteren van diverse dilemma's tussen organisatie en medewerker - Module 1 van Persoonlijk leiderschap besteed aandacht aan belemmerende overtuigingen van de manager en overlevingsmechanismen - Module 2 van Mensgericht leiderschap besteed aandacht aan de vergroting van inzicht en vaardigheden in de ontwikkeling van individuele medewerkers. Het gaat hierbij om communicatieve vaardigheden, interactie- en interventiekunde, interactiemodellen en coachend leiderschap - De opleiding biedt aandacht aan de uitbreiding van coachingsvaardigheden (empathisch en provocerend coachen), de kunst en kunde van het feedback geven (positieve feedback, kritiek geven en confronteren), het oefenen van managementgesprekken, coachende gesprekken, ontwikkelgesprekken, voortgangs- of functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken of correctiegesprekken - Module 3 van Teamgericht leiderschap is gefocust op het creëren van een context voor een effectief team en het leren omgaan met ontwikkelingsvraagstukken in teams. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn: teamontwikkeling (wat is een effectief team?), conflicthantering (conflicten in het team of tussen medewerkers aanpakken), een visie formuleren met het team, het verhogen van de effectiviteit van vergaderingen en het team confronteren met ondermaatse werkprestaties. Het accent van deze module ligt op de resultaatgerichtheid van de manager - Module 4 van Strategisch leiderschap besteed aandacht aan het hanteren van weerstanden en irrationele processen in organisaties (verdieping aan de hand van

	<p>psychologische brillen bij het kijken naar organisatieproblemen, en irrationeel gedrag), cultuur en strategie, en verandermanagement. Het accent van deze module ligt op het strategische inzicht en het aanpassingsvermogen van de manager</p>
Management van ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> - De sociale en gespreksvaardigheden voor het optimaliseren van verzuimgesprekken worden in deze opleiding geoefend - Deelnemers leren effectiever om te gaan met medewerkers die last hebben van werkdruk en stress - Deelnemers leren om preventief te werken aan ziekteverzuim door een analyse van de arbeidsomstandigheden en het opzetten van een plan van aanpak
Tijdmanagement voor leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer heeft geoefend in het formuleren en realiseren van doelen - Na de opleiding is de deelnemer in staat belemmerende overtuigingen te herformuleren - De opleiding veronderstelt dat het kunnen inspelen op de behoeften en waarden van medewerkers een grote rol speelt bij het verkrijgen van meer motivatie en pro-actief gedrag. De veronderstelling is dat dit de deelnemer meer tijd en ruimte geeft - De opleiding besteed aandacht aan de vraag welk effect uw communicatiestijl heeft en op welke manier u effectiever en efficiënter kunt communiceren
Interdepartementale management leergang voor vrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Onderdeel van het doel van de leergang is dat de managementvaardigheden worden verbeterd - De deelnemers ervaren bij de opleiding wat het effect is van hun eigen gedrag. Tijdens de leergang wordt op een aantal momenten gebruik van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek. - De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld door middel van twee instrumenten feedback te verzamelen uit de werkomgeving (360° feedback) - Dag 2 en 3 van de opleiding hebben betrekking tot 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. Hierbij wordt met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven, en het ondersteunen van medewerkers - Dag 4 en 5 hebben betrekking tot 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende. - Dag 6 en 7 hebben betrekking tot 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap worden o.a. thema's behandeld als profileren voor groepen en non-verbaal profileren. - Dag 9 en 10 hebben betrekking tot 'Conflicthantering & beïnvloeden'. Vragen die hierbij worden beantwoord zijn o.a.: Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?
Ontwikkeltraject leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Een thema binnen de opleiding betreft verandermanagement
Leerkring bestuurlijk strategisch management	<ul style="list-style-type: none"> - Het vergroten van inzicht in veranderende omstandigheden in de publieke sector is een van de leerdoelen - Het bestuurlijk integer kunnen handelen, met gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen is een van de leerdoelen - Het kunnen anticiperen op de gevolgen van relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de eigen

	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie is een leerdoel - Het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag") is een leerdoel - Het ontwikkelen van het vermogen tot samenbindend leiderschap is een leerdoel - Bestuurlijk ethisch handelen vormt een thema - cultuur en cultuurverschillen in het kader van het managen in een interbestuurlijke context vormt een thema - regievoering in grootschalige organisatieontwikkeling- en veranderingsprocessen vormt een thema
MD-II leergang midden management	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer krijgt handvatten voor het omgaan met de diversiteit van zijn/haar medewerkers. De deelnemer leert tevens effectiever met medewerkers te communiceren - Na afloop is de deelnemer in staat de medewerkers of het (project)team te coachen en aan te sturen tot verhoogde bijdragen - Na afloop van Blok 3 van 'Verandermanagement' kan de deelnemer voorwaarden voor succesvolle organisatieverandering creëren - In Blok 4 van 'Resultaatgericht sturen' krijgt de deelnemer instrumenten aangereikt om de individuele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat om normen en waarden door eigen gedrag te belichamen, over te dragen en in de praktijk te vertalen - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat te werken vanuit resultaatgericht perspectief - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat om (complexe) veranderingsprocessen doelgericht aan te sturen
Leergang Publiek leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Het programma is gebaseerd op de gedachte dat leiderschap voor de openbare sector grensverleggend, verbindend en vernieuwend moet zijn
Leadership Development Program	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding verkrijgen deelnemers een eerlijke beoordeling betreffende hun sterke punten en punten die vragen om verdere ontwikkeling. Tevens verbeteren zij hun mogelijkheden tot het geven en ontvangen van constructieve feedback en kunnen zij het verband leggen tussen hun individuele impact en de werkgroep- en organisatie-effectiviteit. Hiernaast leren zij hoe te leiden bij organisatieverandering - De derde dag van de opleiding betreft: 'Leadership Development in the Organization Focus'. Aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van organisatiesystemen
Leergang Intercoach	<ul style="list-style-type: none"> - Met de kennis, vaardigheden én praktijkervaring die de deelnemer opdoet bij de opleiding tot coach, kunnen anderen worden gecoacht.
Topmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is gericht op het beheersen van veranderingen, het uitdragen van de organisatiecultuur en de zelfgemotiveerde medewerker - Onderwerpen die aan bod komen binnen de opleiding zijn: de basisprincipes van communicatie, organisatievisie, verandering en overgang, 'empowerment', actief luisteren, performance management, een verandering communiceren, organisatiecultuur, conflictbeheersing, motivatie, creativiteit en de manager als coach

Aanknopingspunten met 'valuïng diversity'

--	--

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team) - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1
Ik als leider	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer meer bewust van de effecten van de eigen wijze van leidinggeven en weet hij/zij anderen te inspireren. Omdat de deelnemer weet welke waarden voor hem/ haar belangrijk zijn, kan er beter richting gegeven worden en is de deelnemer beter in staat doeltreffende beslissingen te nemen in situaties waarin dit nodig is - De opleiding ‘Ik als Leider’ is een ontdekkingstocht waarin de deelnemer wordt geconfronteerd met zichzelf, omdat leiderschap begint met kennis van jezelf - Tijdens de training komen o.a. onderwerpen aan bod als inspireren versus motiveren, en debat en dialoog
Management Leergang	<ul style="list-style-type: none"> - De doelstelling van de opleiding is om de deelnemers inzicht te geven in de eigen stijl van leidinggeven - De opleiding zal aandacht besteden aan het vergroten van het zelfinzicht en de bewustwording van de grondhouding - De opleiding bevat o.a. de thema’s van normen, waarden en inspiratie van de overheidsmanager, het verstevigen en uitbreiden van managementcompetenties, waaronder het mensgericht leiderschap - Module 1 van Persoonlijk leiderschap heeft als doel het verkrijgen van inzicht in de eigen motieven, persoonlijke thema’s en onderliggende patronen van disfunctioneel leiderschap, en een analyse van de persoonlijkheidsstructuur en het gewenste managementprofiel. Tevens komen de belemmerende overtuigingen aan bod - Module 2 van Mensgericht leiderschap heeft als doel het vergroten van inzicht en vaardigheden in ontwikkeling van individuele medewerkers. Onderwerpen die aan bod komen zijn: communicatieve vaardigheden (interactie- en interventiekunde), interactiemodellen, Coachend leiderschap, Uitbreiding coachingsvaardigheden (empathisch en provocerend coachen), kunst en kunde van het feedback geven, positieve feedback en kritiek geven, confronteren, oefenen van managementgesprekken, coachende gesprekken, ontwikkelgesprekken, voortgangs- of functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, en slecht nieuwsgesprekken of correctiegesprekken - Module 4 van Strategisch leiderschap behandelt onderwerpen als cultuur en strategie, en verandermanagement
Tijdmanagement voor leidinggevendēn	<ul style="list-style-type: none"> - Na deze opleiding is de deelnemer zich bewust van de kracht van de eigen gedachten en kunnen belemmerende

	<ul style="list-style-type: none"> - overtuigingen worden geherformuleerd - De opleiding veronderstelt dat het kunnen inspelen op de behoeften en waarden van medewerkers een grote rol speelt bij het verkrijgen van meer motivatie - De opleiding besteed aandacht aan de vraag welk effect de communicatiestijl heeft en op welke manier er effectiever en efficiënter kan worden gecommuniceerd
Interdepartementale management leergang voor vrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - De meerwaarde van de opleiding ontstaat doordat aandacht wordt besteed aan specifieke vraagstukken die vrouwen in organisaties tegenkomen; de inhoud aan de hand van oefeningen en cases wordt toegespitst op vrouwen; individuele feedback gegeven wordt op de wijze van presenteren en profileren de deelnemers - Tijdens de opleiding wordt op een aantal momenten gebruik gemaakt van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek - Dag 2 en 3 betreffen: 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. In dit gedeelte wordt er met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven en het ondersteunen van de medewerker - Dag 4 en 5 betreffen: 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt hierbij op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende - Dag 6 en 7 betreffen: 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap wordt er per deelnemer gericht op de individueel beperkende overtuigingen die tot uiting komen in het gedrag als leidinggevende - Dag 9 en 10 betreffen: 'Conflicthantering & beïnvloeden' (Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?)
Authentiek leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer gaat aan de hand van de opleiding op zoek naar zijn persoonlijke waarden - De deelnemer neemt het eigen functioneren als leider onder de loep - De deelnemer staat stil bij de vraag: Wat zijn mijn belangrijkste waarden, drijfveren en inspiratiebronnen? - Na afloop van de opleiding is de deelnemer als leider gemotiveerd en geïnspireerd, en is hij/zij ook weer in staat anderen te motiveren en te inspireren. - De opleiding bestaat uit de confrontatie met de eigen ideeën en het eigen gedrag - De deelnemers worden geprikkeld om op een constructieve manier kritisch naar elkaar te zijn en elkaar te confronteren met opvattingen en gedrag. Ook confronteert de trainer de deelnemer met impliciete aannames
Leerkring bestuurlijk strategisch management	<ul style="list-style-type: none"> - Een leerdoel is het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag"); - Bestuurlijk ethisch handelen is een thema binnen de opleiding - Cultuur en cultuurverschillen bij het managen in een interbestuurlijke context is een thema binnen de opleiding - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen is een thema (verdieping in het management van- en in verandering) - Onderzoek naar de verschillende (sub)culturen binnen de overheidsorganisatie en een verdere verdieping in het bestuurlijke management in een interculturele context (nationaal en internationaal) vormen een onderdeel van het vierde seminar. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het

	eigen functioneren als manager
De eerste 100 dagen als CDP: Leiderschap en management	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding komen de volgende vragen aan de orde: Wat is mijn inbreng voor het stimuleren van gemotiveerde en tevreden medewerkers? Hoe kan ik bijdragen zodat medewerkers op de post (lokaal, uitgezonden en attachés) integer en in goede samenwerking met elkaar omgaan? Hoe kan ik medewerkers faciliteren bij persoonlijke en competentieontwikkeling?
MD-II leergang midden management	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer krijgt handvatten voor het omgaan met de diversiteit van de medewerkers. De deelnemer leert tevens effectiever met de medewerkers te communiceren - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat om normen en waarden door eigen gedrag te belichamen, over te dragen en in de praktijk te vertalen
Workshops Inspirational Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van de opleiding zal de deelnemer de kracht van verbeelding en intuïtie ervaren en de gave die hij/zij heeft om anderen te inspireren - De opleiding biedt aandacht aan waar die bijzondere vonk van inspiratie vandaan komt en hoe de deelnemer die kan aanwakkeren bij zichzelf en anderen - Een van de grondslagen van de opleiding is het begrip 'Empowerment'; dit begrip behelst zowel het ontwikkelen van uw eigen innerlijke kracht alsook het leren hoe u anderen kunt helpen om vanuit hun kracht te werken
Op pad met mezelf	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding worden de volgende vragen individueel beantwoord: Waar kom ik vandaan? Waar ligt mijn kracht? Wat inspireert me? Waar ligt mijn verlangen? Wat beperkt me en wat geeft me ruimte? Welke keuzes maak ik?
Leadership Development Program	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende de opleiding ontvangen de deelnemers diepgaande feedback van een groot aantal observeerders, meerderen en professionele collega's betreffende hun leiderschapstijl en gedrag. Hiernaast verkrijgen zij een eerlijke beoordeling betreffende hun persoonlijke zwakke punten waarbij ontwikkeling is noodzaak en sterke punten. Tevens vergoten zij hun mogelijkheden om zowel feedback te geven als te ontvangen en leren zij te leiden in tijden van verandering - Zelfbewustzijn is een sleutelaspect van de opleiding - De opleiding omvat een 360-gradenfeedback en sessies die op film worden vastgelegd om coachings- en interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen
Intercollegiale consultatie	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn: het kennis nemen van andere organisatieculturen en werkwijzen, elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op ideeën over aanpak van vraagstukken brengen, de uitwisseling van gedachten over nieuwe inzichten, en professionele en persoonlijke groei. - Getracht wordt de groepen van deelnemers zo samen te stellen dat elke groep een maximale verscheidenheid aan achtergronden, culturen en referentiekaders heeft. - Er wordt met elkaar van gedachten gewisseld over zakelijke onderwerpen als leiderschap en reorganisaties, maar ook over persoonlijke onderwerpen als loopbaanperspectief, samenwerking en irritaties. De diversiteit in achtergrond van de deelnemers vormt daarbij een bron van inspiratie. Door de intervisiemethode worden namelijk andere invalshoeken belicht en vragen verdiept - Netwerken, Coachend leiderschap, en Aanpassingsvermogen zijn thema's die aan de rode komen - Het opgedane zelfinzicht bevordert het effectief aanpakken van managementvraagstukken op een creatieve en constructieve wijze

Topmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwerpen binnen de opleiding zijn o.a. de basisprincipes van communicatie, verandering en overgang, 'empowerment', het actief luisteren, complimenteren, een verandering communiceren, organisatiecultuur en motivatie - De doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het kunnen Beheersen van veranderingen, De organisatiecultuur uitdragen en het stimuleren van zelfgemotiveerde medewerkers
European/American Comenius Leergang	<ul style="list-style-type: none"> - Deze opleiding bevat relevante 'werkbezoeken' en culturele elementen. De opleiding is een investering in de veelzijdigheid en slagkracht van de deelnemers - De opleiding wil het vermogen van executives vergroten om buiten bestaande denkkaders te treden en de eigen innovatieve denk- en slagkracht vergroten - De thema's van 'grensverlegging' en 'out-of-the-box thinking' vormen thema's binnen de opleiding
Awareness, Vision, Imagination, Responsibility, Action	<ul style="list-style-type: none"> - Onderdeel van de doelstelling van de opleiding is de ontwikkeling van vaardigheden die de deelnemer in staat stelt de steeds complexer wordende managementtaak uit te voeren in een globaliserende omgeving. Dit kan worden bewerkstelligd aan de hand van een beter begrip van jezelf - De thema's binnen de opleiding betreffen o.a. de leider in onzekere tijden (het leiden van korte termijn- versus lange termijn verandering) en het beproeven van het eigen paradigma
Workshop Leiderschap en benedictijnse spiritualiteit	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat er van uit dat de kunst van het luisteren in het benedictijnse leven voorop staat; Wie extra verantwoordelijkheid draagt, dient over extra talenten te beschikken waar het gaat om het aandachtig luisteren en het adequaat geven van respons

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van BZK

- Leergang naar Leiderschap
- Meesterlijk Management
- Basismanagement
- Sturen op Resultaat en Ontwikkeling (SRO) – het Functioneringsgesprek
- Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen (IMLV)
- Inspirerend Vergaderen (IV)
- Coachend Leidinggeven (CL)
- Stresssignalering en Ziekteverzuimbegeleiding (SZB)
- Emplaza

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van BZK

- Basismanagement
- Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen (IMLV)

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
-	

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Leergang naar Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">- De combinatie persoonsgerichte, organisatie- en omgevingsgerichte oriëntatie maakt deze leergang tot een krachtig hulpmiddel in de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemer- Na afloop van de leergang kan de deelnemer anderen stimuleren en motiveren om hun talenten gericht in te zetten, kan de deelnemer pro-actief optreden in het huidige werkveld en kan de deelnemer initiatief en leiderschap inzetten om (organisatie) doelen te realiseren

<p>Meesterlijk Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens het ontwikkeltraject wordt o.a. aandacht besteed aan organisatieontwikkeling, professionele ontwikkeling (zijn je professionele kennis en vaardigheden van belang voor je werk; wat is je professionele toekomst; wat moet je daar nog meer voor kunnen en kennen?), teamontwikkeling (wat is voor jou een perfect team; wat is je stijl van leidinggeven; hoe inspireer je je medewerkers?) - Kenmerkend voor deelnemers aan Meesterlijk Management is dat zij in hun werk geconfronteerd worden met complexe uitdagingen. De vertaling van strategische doelstellingen naar operationele doelen en activiteiten en het afwegen en meenemen van diverse belangen en invalshoeken van binnen en van buiten de organisatie zijn hier voorbeelden van - Na afloop van de leergang heeft de deelnemer inzicht in de mogelijkheden om teams verder te ontwikkelen; kan de deelnemer als manager veranderingsprocessen aansturen; kan de deelnemer de medewerkers doelgericht motiveren en coachen; kan de deelnemer de medewerkers leren hun politieke en maatschappelijke antennes te benutten en daarnaar te handelen.
<p>Basismanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel; - De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op resultaat en op samenwerking in verschillende situaties - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker ' en 'ik met mijn team' benaderd - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragssoorten geoefend
<p>Sturen op Resultaat en Ontwikkeling (SRO) – het Functioneringsgesprek</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op Resultaat en Ontwikkeling (SRO) is de jaarlijkse cyclus waarin de leidinggevende met medewerkers praat over de inhoud van het werk en hun persoonlijke ontwikkeling. Belangrijk onderdeel van de SRO cyclus is het functioneringsgesprek (FG). Hierin worden werkafspraken gemaakt over de te behalen resultaten in het komende jaar. Ook worden ontwikkelafspraken gemaakt. Gedurende het jaar worden medewerkers gestuurd, gecoacht en begeleidt bij het realiseren van de gemaakte werk- en ontwikkelafspraken. In het volgende FG worden de resultaten van de afspraken dan geëvalueerd en wordt op basis daarvan een beloningsadvies opgesteld. In de opleiding komen deze onderwerpen aan bod. De nadruk ligt hierbij op het maken van werkafspraken voor het functioneringsgesprek, het evalueren van de behaalde resultaten en de beloning - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat om afspraken te maken volgens het SMART principe, medewerkers feedback te geven gedurende het jaar, een resultaatgericht FG te voeren, resultaten te onderbouwen en te bespreken, de beloning te bespreken en het jaarplan van uw directie of afdeling te vertalen naar individuele medewerkers

<p>Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen (IMLV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Onderdeel van het doel van de leergang is dat de managementvaardigheden worden verbeterd - De deelnemers ervaren bij de opleiding wat het effect is van hun eigen gedrag. Tijdens de leergang wordt op een aantal momenten gebruik van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek. - De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld door middel van twee instrumenten feedback te verzamelen uit de werkomgeving (360° feedback) - Dag 2 en 3 van de opleiding hebben betrekking tot 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. Hierbij wordt met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven, en het ondersteunen van medewerkers - Dag 4 en 5 hebben betrekking tot 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende. - Dag 6 en 7 hebben betrekking tot 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap worden o.a. thema's behandeld als profileren voor groepen en non-verbaal profileren. - Dag 9 en 10 hebben betrekking tot 'Conflicthantering & beïnvloeden'. Vragen die hierbij worden beantwoord zijn o.a.: Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?
<p>Inspirerend Vergaderen (IV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - U communiceert als leidinggevende met uw medewerkers - en uw medewerkers met u – o.a. via het werkoverleg. Dit maakt het werkoverleg tot een belangrijk personeelsinstrument - De opleiding gaat in op hoe je medewerkers betrokken houdt en hoe je het overleg inspirerend houdt - In de opleiding inspirerend vergaderen zijn de volgende doelstellingen aan de orde: vaardigheid in hanteren van elementen op procesniveau (hoe de bijeenkomst inspirerend gehouden kan worden) en vaardigheid in het hanteren van verschillende beïnvloedingsstijlen om 'lastige' deelnemers te betrekken - De nadruk van de opleiding ligt op het deelnemen en voorzitten van vergaderingen. De nadruk ligt niet alleen op het technisch voorzitten maar ook het zodanig regelen van zaken zodat mensen geïnspireerd raken en gerichte acties ondernemen - Het programma van de opleiding bestaat onder andere uit: methodes voor de probleemverkennde vergadering (het stimuleren van creativiteit, het kunnen bevorderen van een goede sfeer en het uitstellen van de drang tot besluiten) en het oefenen van creativiteit in vergaderingen

Coachend Leidinggeven (CL)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding richt zich op de balans tussen de druk van de waan van de dag en het begeleiden en stimuleren van uw medewerkers - De opleiding gaat er van uit dat het belangrijk en uitdagend is dat de zelfstandigheid en het initierende vermogen van medewerkers worden vergroot. Daarom wordt van leidinggevend gevraagd tijd te nemen om medewerkers te begeleiden. Dat is volgens de opleiding nodig om zowel op resultaten (inhoud van het werk) als op de ontwikkeling van de medewerkers te sturen - De opleiding gaat er van uit dat leidinggeven meer inhoudt dan alleen het managen van het werkproces. Het begint al bij het managen van verwachtingen. Leidinggeven is managen van anderen en van jezelf. De opleiding gaat er hierbij van uit dat coachen een stijl van leidinggeven is om verbindingen te leggen tussen twee opeenvolgende functioneringsgesprekken - Aan de hand van de opleiding ervaart u wat coaching voor u persoonlijk in de werksituatie kan opleveren - Doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het oefenen van vaardigheden in coaching en het pro-actief coachen
Stresssignalering en Ziekteverzuimbegeleiding (SZB)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat in op de vragen: Hoe herken je stress? En wat kun je aan preventie doen? - Na afloop van het onderdeel stress-signalering: heeft u meer inzicht in het herkennen van algemene stresssignalen, zowel bij uzelf als bij uw medewerkers; heeft u geleerd hoe u bij uw medewerkers geconstateerde stress met hen kan bespreken; heeft u kennis gemaakt met strategieën ter voorkoming van stress; en heeft u inzicht in de wijze waarop u medewerkers kunt motiveren om preventief te reageren op stress - Na afloop van het onderdeel ziekteverzuimbegeleiding: heeft u uitgebreid geoefend met de do's en don'ts van ziekteverzuimbegeleiding en uw vaardigheden vergroot bij het voeren van diverse soorten verzuimgesprekken

Aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’
Leergang naar Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de Leergang naar Leiderschap ontdekt de deelnemer een repertoire van leiderschapsstijlen en wordt een eigen effectieve stijl ontwikkeld - De combinatie persoonsgerichte, organisatie- en omgevingsgerichte oriëntatie maakt deze leergang tot een krachtig hulpmiddel in je persoonlijke en professionele ontwikkeling - Na afloop van de leergang kunnen de deelnemers anderen stimuleren en motiveren om hun talenten gericht in te zetten - Na afloop van de leergang heeft de deelnemer inzicht in de krachtenvelden van het eigen werkveld

Meesterlijk Management	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens de opleiding komen thema's aan bod waaronder organisatieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling (wat wil je versterken; wat ga je daarvoor doen?) en professionele ontwikkeling (wat is je professionele toekomst en wat moet je daar nog meer voor kunnen en kennen?) - Kenmerkend voor deelnemers aan Meesterlijk Management is dat zij in hun werk geconfronteerd worden met complexe uitdagingen zoals het spelen met de ruimte waarin medewerkers hun werkzaamheden zelfstandig kunnen uitvoeren en het afwegen en meenemen van diverse belangen en invalshoeken van binnen en van buiten de organisatie - Na afloop van de leergang heeft de deelnemer inzicht in de sterke en minder sterke kanten als persoon en als manager. Tevens is hij in staat om als manager veranderingsprocessen aan te sturen. Hiernaast kan de deelnemer medewerkers doelgericht motiveren en coachen
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelings-gesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachings-gesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team) - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren. - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1
Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen (IMLV)	<ul style="list-style-type: none"> - De meerwaarde van de opleiding ontstaat doordat aandacht wordt besteed aan specifieke vraagstukken die vrouwen in organisaties tegenkomen; de inhoud aan de hand van oefeningen en cases wordt toegespitst op vrouwen; individuele feedback gegeven wordt op de wijze van presenteren en profileren de deelnemers - Tijdens de opleiding wordt op een aantal momenten gebruik gemaakt van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek - Dag 2 en 3 betreffen: 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. In dit gedeelte wordt er met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven en het ondersteunen van de medewerker - Dag 4 en 5 betreffen: 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt hierbij op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende - Dag 6 en 7 betreffen: 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap wordt er per deelnemer gericht op de individueel beperkende overtuigingen die tot uiting komen in het gedrag als leidinggevende - Dag 9 en 10 betreffen: 'Conflicthantering & beïnvloeden' (Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?)

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van Defensie

- Leergang Topmanagement Defensie (LTD)
- Hogere Defensie Vorming (HDV)
- Middelbare Defensie Vorming (MDV)

- Startworkshop managementvaardigheden
- Workshop effectief communiceren
- Workshop het coachen van medewerkers
- Workshop teamcoaching
- Workshop participerende besluitvorming
- Startworkshop managen van conflicten
- Workshop beïnvloedingsstrategieën
- Workshop overtuigen en onderhandelen
- Workshop managen van verandering

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van Defensie

- Leergang Topmanagement Defensie (LTD)

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
Hogere Defensie Vorming (HDV)	<ul style="list-style-type: none">- De opleiding wijst op het wegnemen van hindernissen voor anderen om gemeenschappelijke resultaten te kunnen behalen- De module Bedrijf- en bestuurswetenschappen (officier als <i>manager</i>) verschaft Inzicht in de theorie van organisatiekunde en verandermanagement. De theorie van verandermanagement moet de student in staat stellen veranderingsprocessen binnen organisaties te kunnen voorbereiden en begeleiden- De deelnemer wordt er op gewezen bij zijn communicatie rekening te houden met de doelgroep, en hier zowel inhoudelijk als qua presentatie op aan te sluiten- Het vak presentatietechnieken worden facultatief aangeboden
Middelbare Defensie Vorming (MDV)	<ul style="list-style-type: none">- In de modules Management Vaardigheden (MV) wordt gewezen op het belang van de technieken voor communicatie met als deelonderwerpen het presenteren- Thema 1: ‘Het bestuurlijk functioneren van de defensieorganisatie’ verschaft de student kennis van organisatieveranderingen- Thema 2: ‘De bedrijfsvoering binnen de defensieorganisatie’ verschaft de student kennis van en inzicht in defensieprocessen als personeelsmanagement en informatievoorziening en wijst op de samenhang van deze processen

Workshop managen van verandering	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan de manier waarop veranderingen moeten worden gecommuniceerd naar de medewerker
----------------------------------	--

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Leergang Topmanagement Defensie (LTD)	<ul style="list-style-type: none"> - Bij de LTD wordt getraind in capaciteiten die positief van invloed zijn op een effectieve taakuitvoering door een topmanager. Conceptuele effectiviteit vormt een capaciteit dat betrekking heeft op het integrerende vermogen. Het betreft het vermogen om de relevantie of betekenis (voor de eigen organisatie) van politiek-maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen te herkennen en te benutten. Van deze capaciteit is sprake wanneer een topmanager complexe vraagstukken weet te voorzien en die vanuit een creatieve en innoverende instelling voor de doeleinden van de organisatie weet te ordenen, te definiëren en aan te pakken. De conceptueel sterke manager is voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden en winstkansen, ook op niet-traditionele terreinen - Operationele effectiviteit vormt tevens een capaciteit dat o.a. betrekking heeft op de resultaatgerichtheid. Het gaat hierbij om doelgericht, systematisch, efficiënt en effectief werken - De inter-persoonlijke effectiviteit zal tijdens de LTD verder worden gestimuleerd en ontwikkeld. Het gaat hierbij vooral om de ontwikkeling van netwerkgerichtheid - Individuurgerichte doelstellingen van de leergang zijn het versterken van de externe oriëntatie van de deelnemers en het aanscherpen van probleemoplossende gedragingen - Een thema van module 7 (betreffende managementvaardigheden) besteed aandacht aan Multiculturele samenwerking - Aan de hand van studiereizen worden de deelnemers geconfronteerd met opvattingen over veiligheid en defensiebeleid in andere landen en culturen
Hogere Defensie Vorming (HDV)	<ul style="list-style-type: none"> - De HDV heeft o.a. de volgende kenmerken: De HDV is omgevingsgericht; De HDV richt zich op het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van studenten, teneinde het zich kunnen inleven in en aanpassen aan verschillende omgevingen; De HDV benadrukt het komen tot creatieve en innovatieve oplossingen - De deelnemer heeft na afloop van de opleiding: inzicht in de richting van mogelijke vaktechnische en organisatieontwikkelingen, formuleert doelen in een organisatiebreed perspectief, maakt effectief gebruik van de organisatietaal en cultuur, weet wie nodig is om draagvlak te creëren, past manier van denken aan als de situatie verandert, wijzigt mening, houding en aanpak als oorspronkelijke aanpak niet blijkt te werken, gaat effectief om met mensen met ander niveau en achtergrond, toont interesse in voor het eigen werkterrein relevante maatschappelijke ontwikkelingen, gebruikt kennis en kunde van buiten de organisatie voor het eigen werk, speelt in op voor de organisatie relevante ontwikkelingen in de maatschappij, vestigt contacten met voor de functie relevante personen en organisatie, houdt bij het nemen van beslissingen binnen de organisatie rekening met mogelijke publiciteitswaarde hiervan buiten de organisatie, kan omgaan met personen met verschillende achtergronden, identificeert en regelt middelen om doelstelling te realiseren, stelt plannen bij

	<p>als werkzaamheden niet bijdragen aan het behalen van de doelstelling, staat open voor reacties van anderen op eigen werk, houdt rekening met de invloed van het eigen handelen op de gevoelens, wensen en belangen van anderen, maakt gevoelens, behoeften, onvrede en weerstand van anderen bespreekbaar, moedigt anderen aan hun standpunt in te brengen</p> <ul style="list-style-type: none"> - In de module Bedrijf- en bestuurswetenschappen (officier als <i>manager</i>) verkrijgen de deelnemers inzicht in de praktische toepassing van organisatiekunde, strategisch en verandermanagement - De ontwikkeling van de communicatieve en sociale vaardigheden loopt door de gehele HDV heen - De leerlijn 'ethiek' loopt als een rode draad door het gehele HDV-curriculum - De HDV-student moet als hogere manager op basis van verschillende theoretische benaderingen richting en inhoud kunnen geven aan het bestuur van een organisatie (-deel), rekening houdend met relevante omgevingsinvloeden - De HDV-student moet vanuit theoretische beschouwingen over strategische beleidsvorming uit de private sector die universeel toepasbaar zijn, inzicht hebben in het formuleren van de strategie van een organisatie(-deel) bij de overheid en dit kunnen operationaliseren naar concrete maatregelen in een organisatie(-deel). Daarnaast moet de student in staat zijn veranderingsprocessen binnen organisaties te kunnen voorbereiden en begeleiden - Na afloop van de opleiding beschikt de deelnemer over de nodige kennis om de effectiviteit van beleid te analyseren en de vaardigheid om de beoordeling hiervan te vertalen naar verbeteringsmaatregelen
Middelbare Defensie Vorming (MDV)	<ul style="list-style-type: none"> - In de module Management Vaardigheden (MV) wordt een basis gelegd van managementvaardigheden. Het gaat hierbij o.a. om de technieken voor communicatie, weten hoe om te gaan met de media (media bewustzijn) en het hebben van een basis op het gebied van ethisch besef - Aan de hand van thema 1: 'Het bestuurlijk functioneren van de defensieorganisatie' heeft de student inzicht in organisatieveranderingen en het managen ervan - Aan de hand van de opleiding wordt de deelnemer in staat gesteld 'commitment' te realiseren - De opleiding draagt bij aan de inter-persoonlijke sensitiviteit van de deelnemer: Het onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en behoeften van anderen. De deelnemer laat hierbij anderen in hun waarde, heeft oog en respect voor de gevoelens van anderen en staat open voor de mening van een ander, ook als deze afwijkt van de eigen of "gangbare" mening - Het zich inzetten om – met of tussen andere personen of groepen – samenwerking te bereiken en zo gemeenschappelijke doelen te behalen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is een vermogen dat wordt ontwikkeld. De deelnemer stelt hierbij het gemeenschappelijke resultaat van het team boven de eigen belangen, waardeert input en ervaring van anderen en zorgt ervoor dat het te behalen resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid - De opleiding draagt bij aan de omgevingsgerichtheid van de deelnemer: Het tonen zich bewust te zijn van maatschappelijke ontwikkelingen en andere externe omgevingsfactoren. Het benutten van deze kennis voor de eigen organisatie. De deelnemer vertaalt hierbij ontwikkelingen in de maatschappij naar het eigen werkterrein en heeft een goede antenne voor ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed kunnen zijn op het huidige beleid
Workshop effectief communiceren	<ul style="list-style-type: none"> - Het centrale thema van deze opleiding is om goed zicht te krijgen op de eigen sterke punten en valkuilen in de communicatie met anderen, met name in tweegesprekken. Goed inspelen op hoe anderen tegemoet getreden willen worden is hierbij van belang.

	<p>Communiceren met medewerkers met respect en begrip voor hun persoonlijke stijl hoort bij de ‘toolkit’ van de manager. Goed luisteren en betrokkenheid bevorderen zijn daarbij van groot belang.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer beter in staat om de gesprekspartners flexibel tegemoet te treden
Workshop het coachen van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding weet de deelnemer een goede mix te bewerkstelligen tussen het coachen op resultaat en het coachen op competenties. De deelnemer kan hierbij op een gestructureerde wijze een coachingsgesprek voeren en een manier vinden om belemmeringen bij medewerkers te bespreken
Workshop teamcoaching	<ul style="list-style-type: none"> - Het centrale thema van deze opleiding is de rol van de deelnemer bij het bouwen van een effectief team. Tijdens deze opleiding oefent de deelnemer in vaardigheden om zijn/haar team op een hoger plan te brengen - Na afloop van deze opleiding heeft de deelnemer goed zicht op de verschillende rollen in het team en wat dat betekent voor de onderlinge samenwerking. De deelnemer krijgt ‘tools’ om het beste uit het team te halen. De deelnemer weet hiernaast verbinding te creëren in het team en een doelmatige samenwerking te realiseren - De opleiding geeft antwoord op de vraag wat te doen met conflicten in een team
Workshop participerende besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding biedt aandacht aan het boeien, prikkelen en betrekken van medewerkers
Startworkshop managen van conflicten	<ul style="list-style-type: none"> - Het centrale thema van deze opleiding is een verkenningsstocht in hoe conflicten werken en wat u daaraan kunt doen. Dit geldt voor de eigen conflicten maar ook voor conflicten die de deelnemer in zijn rol als manager begeleidt. Naast het analyseren van de conflictinhoud, het conflictproces en de conflictcontext, leert u ook effectief te handelen in conflictsituaties - Een thema binnen de opleiding betreft het leren omgaan en bemiddelen bij conflicten - Een thema binnen de opleiding betreft het verbeteren van conflict managementvaardigheden

Aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’
Hogere Defensie Vorming (HDV)	<ul style="list-style-type: none"> - De HDV heeft de volgende kenmerken: De HDV richt zich op het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van studenten; Na afloop van de opleiding gaat de deelnemer effectief om met mensen met een ander niveau en achtergrond; Neemt hij/zij hindernissen weg voor anderen; Houdt hij/zij rekening met de invloed van het eigen handelen op de gevoelens, wensen en belangen van anderen; Maakt hij/zij gevoelens, behoeften, onvrede en weerstand van anderen bespreekbaar; Moedigt hij/zij anderen aan hun standpunt in te brengen; Voelt hij/zij de sfeer en behoeften aan in een groep en voelt ook aan of anderen contact op prijs stellen; Verplaatst hij/zij zich in mensen met een andere belevingswereld om mee te kunnen denken vanuit hun perspectief - Aan de hand van de module ‘Bedrijf- en bestuurswetenschappen’ (officier als manager) Hebben de deelnemers inzicht in de theorie en praktische toepassing van verandermanagement - De ontwikkeling van de communicatieve, sociale

	<p>vaardigheden loopt door de gehele HDV heen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De HDV-student weet goed met anderen om te gaan en toont zich bewust van zijn eigen handelen in werksituaties. Hij past zijn gedrag aan de situatie en (sociale) omgeving aan - De Leerlijn van 'ethiek', loopt als een rode draad door het gehele HDV-curriculum - Na afloop van de opleiding moet de student in staat zijn veranderingsprocessen binnen organisaties voor te bereiden en te begeleiden
Middelbare Defensie Vorming (MDV)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding verschaft een basis op het gebied van ethisch besef - De student heeft inzicht in organisatieveranderingen na afloop van de opleiding - De deelnemer is na afloop van de opleiding in staat anderen zodanig te beïnvloeden dat zij enthousiast worden - De opleiding ontwikkelt de inter-persoonlijke sensitiviteit: Het onderkennen van en rekening houden met de gevoelens en behoeften van anderen - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat anderen in hun waarde te laten - Na afloop is hij/zij in staat zich te verplaatsen in anderen en heeft hij/zij interesse in anderen - Na afloop heeft hij/zij oog en respect voor de gevoelens van anderen - Na afloop staat hij/zij open voor de mening van een ander, ook als deze afwijkt van de eigen of "gangbare" mening; - Na afloop toont hij/zij zijn bewustzijn van de invloed van het eigen handelen op de gevoelens, wensen en belangen van anderen - Na afloop kan hij/zij onderscheid maken tussen de formele en informele organisatie en houdt daar rekening mee; maakt daar effectief gebruik van - Na afloop houdt hij/zij bij het werk rekening met verschillen in bedrijfscultuur - Na afloop is hij/zij in staat kennis en leerervaringen te delen met anderen

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van EZ

- Workshop Managementstijlen in de Oriëntatiefase
- Communicatie
- Situationeel leidinggeven
- Leiderschap, macht en invloed
- Werken met teams
- Werkplancyclus
- Personeelsgesprekken
- Plannen, organiseren en stressmanagement

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van EZ

-

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
Communicatie	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers kennis van en inzicht in vergadertechnieken en hebben zij hiermee geoefend. Hiernaast hebben zij geleerd een overtuigende presentatie te geven
Personeelsgesprekken	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers kennis van, inzicht in en geoefend met een coachingsgesprek

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Communicatie	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers kennis van en inzicht in een aantal basisprincipes van mondelinge communicatie, geoefend met gesprekstechnieken zoals het actief luisteren, en kennis van en inzicht in het hanteren van conflicten en hiermee geoefend
Leiderschap, macht en invloed	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers geoefend met het analyseren van en interveniëren in hun interactie als leidinggevende met medewerkers
Werken met teams	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers kennis van en inzicht in groepontwikkeling en geoefend met het koppelen van de theorie aan eigen (ervaren) groepsituaties. Hiernaast hebben zij kennis van en inzicht in de relatie tussen de stadia in de ontwikkeling van een groep en de stijlen van leidinggeven
Personeelsgesprekken	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers kennis van, inzicht in en geoefend met de drie personeelsgesprekken uit de EZ-personeelscyclus

	(kerndepartement): functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek. Hiernaast hebben zij kennis van, inzicht in en geoefend met een slecht nieuws gesprek en kennis van, inzicht in en geoefend met een coachingsgesprek
--	---

Aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’
Leiderschap, macht en invloed	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers inzicht in de waarden, machtsbronnen en persoonlijke uitstraling die voor hen een rol spelen bij leidinggeven en hebben zij tevens geoefend met het analyseren van en het interveniëren in hun interactie als leidinggevende met medewerkers
Plannen, organiseren en stressmanagement	- Na afloop van deze opleiding hebben de deelnemers een groter bewustzijn van de wisselwerking tussen het stellen van persoonlijke doelen, hanteren van bepaalde werkmethodeën en werkbeleving

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van Fin.

- Leidinggeven als coach
- Leidinggeven als coach voor aankomende leidinggevendenden
- Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen
- Training voorbereiding uitzending buitenland
- Basismanagement

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van Fin.

- Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen
- Basismanagement

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
-	

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Leidinggeven als coach voor aankomende leidinggevendenden	<ul style="list-style-type: none">- Aan de hand van de opleiding doet de deelnemer vaardigheden op die in de nieuwe rol nodig zijn, zoals het voeren van feedback- en functioneringsgesprekken- Blok 2 van de opleiding: ‘Sturen van prestaties en ontwikkeling’ biedt aandacht aan het coachen van ontwikkeling en het voeren van functioneringsgesprekken en lastige personeelsgesprekken
Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen	<ul style="list-style-type: none">- Onderdeel van het doel van de leergang is dat de managementvaardigheden worden verbeterd- De deelnemers ervaren bij de opleiding wat het effect is van hun eigen gedrag. Tijdens de leergang wordt op een aantal momenten gebruik van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek.- De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld door middel van twee instrumenten feedback te verzamelen uit de werkomgeving (360° feedback)- Dag 2 en 3 van de opleiding hebben betrekking tot ‘Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag’. Hierbij wordt met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven, en het ondersteunen van medewerkers

	<ul style="list-style-type: none"> - Dag 4 en 5 hebben betrekking tot 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende. - Dag 6 en 7 hebben betrekking tot 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap worden o.a. thema's behandeld als profileren voor groepen en non-verbaal profileren. - Dag 9 en 10 hebben betrekking tot 'Conflicthantering & beïnvloeden'. Vragen die hierbij worden beantwoord zijn o.a.: Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?
Training voorbereiding uitzending buitenland	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding geeft inzicht in verschillen tussen culturen in termen van de communicatie, zakelijke en sociale omgangsvormen, mate van openheid en directheid, al dan niet het tonen van gevoelens - De opleiding ontwikkelt de basisvaardigheid om het inzicht om te zetten naar het handelen in een zakelijke en sociale context in het buitenland
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel; - De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op resultaat en op samenwerking in verschillende situaties - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker' en 'ik met mijn team' benaderd - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragssoorten geoefend

Aanknopingspunten met 'valuing diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'valuing diversity'
Interdepartementale Managementleergang voor Vrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - De meerwaarde van de opleiding ontstaat doordat aandacht wordt besteed aan specifieke vraagstukken die vrouwen in organisaties tegenkomen; de inhoud aan de hand van oefeningen en cases wordt toegespitst op vrouwen; individuele feedback gegeven wordt op de wijze van presenteren en profileren de deelnemers - Tijdens de opleiding wordt op een aantal momenten gebruik gemaakt van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van

	<p>hun gedrag in het gesprek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dag 2 en 3 betreffen: 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. In dit gedeelte wordt er met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven en het ondersteunen van de medewerker - Dag 4 en 5 betreffen: 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt hierbij op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende - Dag 6 en 7 betreffen: 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap wordt er per deelnemer gericht op de individueel beperkende overtuigingen die tot uiting komen in het gedrag als leidinggevende - Dag 9 en 10 betreffen: 'Conflicthantering & beïnvloeden' (Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?)
<p>Training voorbereiding uitzending buitenland</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding geeft inzicht in de verschillen tussen culturen in termen van de communicatie, zakelijke en sociale omgangsvormen, mate van openheid en directheid, al dan niet het tonen van gevoelens - De opleiding kweekt tevens het begrip voor deze verschillen
<p>Basismanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachings-gesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team) - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van Justitie

- Leergang Ik wil leiding geven
- Communicatie- en beïnvloedingsstijlen
- Gespreksvoering
- Leergang Ik geef leiding
- Communicatie en beïnvloeding
- Onderhandelen
- HRM voor leidinggevenden
- Leiderschap
- Leidinggeven aan projecten
- Ik geef leiding aan andere leidinggevenden
- Interdepartementale Management Leergang (IML)
- Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)
- Politieke en bestuurlijke sensitiviteit
- Leidinggeven aan complexe projecten en beleidsprogramma's
- Verandermanagement
- Strategisch HRM-beleid
- Justitie, ICT en internet
- Master of Public Administration (MPA)
- Leerweg Leiderschapsportfolio (LLP) van Justitie
- ABD-Kandidatenprogramma
- Intercollegiale Consultatie (ABD)

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van Justitie

- HRM voor leidinggevenden
- Leiderschap
- Leerkring Bestuurlijk Management
- Strategisch HRM-beleid

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met 'positieve actie'

opleidingen	aanknopingspunten met 'positieve actie'
Onderhandelen	<ul style="list-style-type: none">- Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer inzicht in het nut en de noodzaak van goed communiceren binnen de eigen werksituatie
HRM voor leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none">- Na afloop van de opleiding weet de deelnemer het personeelsbeleid te plaatsen binnen de visie en/of de strategie van de organisatie; kan de deelnemer het personeelsbeleid binnen de dienst (mede) vormgeven; is de deelnemer in staat binnen de dienst structurelementen te beïnvloeden; is de deelnemer in staat (praktische) vraagstukken op HRM-gebied op te lossen, zoals het adequaat omgaan met medewerkers die na meerdere gesprekken waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt nog steeds niet goed functioneren en het omgaan met diversiteit- De volgende onderwerpen komen aan de orde: personeelsplanning, werving en selectie, het beoordelen van medewerkers, het belonen en het vormgeven aan de

	organisatiestructuur
Leidinggeven aan complexe projecten en beleidsprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat o.a. in op de vraag hoe managers invloed uitoefenen in een omgeving die complex is
Strategisch HRM-beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat een visie op HRM te ontwikkelen, die past bij de strategische doelstellingen - Na afloop van de opleiding kent de deelnemer de eigen rol en verantwoordelijkheid in het kader van strategisch HRM - De opleiding gaat in op ontwikkelingen omtrent de behoefte aan flexibele arbeidsrelaties van een steeds meer divers personeelsbestand - Dagdelen 4 en 5 gaan in op verandermanagement - Dagdeel 6 gaat in op cultuurmanagement en organisatieontwerp - Dagdeel 10 gaat in op diversiteitbeleid. Een belangrijk onderwerp in het HRM-beleid is de diverse samenstelling van het personeelsbestand en de mogelijkheden te sturen op diversiteit en het verwezenlijken van een evenwichtige verdeling

Aanknopingspunten met 'managing diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'managing diversity'
Leergang Ik wil leiding geven	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding zijn de communicatieve vaardigheden versterkt en zijn de gesprekstechnieken verbeterd - De opleiding besteedt o.a. aandacht aan de effecten van communicatiepatronen in relatie tot de omgeving, de basiskennis psychologie (waaronder groepsdynamica), gesprekstechnieken en presentatietechnieken en het oefenen van vaardigheden als het coachen
Communicatie- en beïnvloedingsstijlen	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer zicht gekregen op de eigen wijze van communicatie; snapt hij/zij het effect van de eigen wijze van communicatie op anderen; kan de deelnemer inspelen op de wijze van communicatie van anderen - De opleiding vergroot uw vakmanschap in communicatie - Op het niveau van <i>verbinden</i> leert de deelnemer de manier van communiceren aan te passen aan de persoon, die hij/zij tegenover zich heeft; - Op Dag 2 leert de deelnemer een brug te slaan naar de ander middels communicatie
Gespreksvoering	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding begrijpt de deelnemer de verschillen tussen de diverse gesprekken; heeft hij/zij zich de structuur van de gesprekken eigen gemaakt; heeft hij/zij de communicatieve vaardigheden in het voeren van de gesprekken verbeterd; kan hij/zij beter luisteren naar de medewerkers - In deze opleiding leert de deelnemer om functionerings-, beoordelings-, ontwikkel- en planningsgesprekken te voeren - Tevens oefent de deelnemer communicatieve vaardigheden die nodig zijn om deze gesprekken goed te voeren, zoals luisteren, samenvatten en doorvragen
Communicatie en beïnvloeding	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer beter in staat om actieve betrokkenheid bij een doelgroep tot stand te brengen; is hij/zij in staat om lastige gesprekken, bijvoorbeeld rondom functioneringskwesties, zorgvuldig en effectief uit te voeren; is hij/zij in staat om

	conflicthantering als derde partij toe te passen
Onderhandelen	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer inzicht in het nut en de noodzaak van goed communiceren binnen de eigen werksituatie
HRM voor leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding weet de deelnemer het personeelsbeleid te plaatsen binnen de visie en/of de strategie van de organisatie; kan hij/ zij het personeelsbeleid binnen de dienst (mede) vormgeven; is hij/ zij in staat binnen de dienst structurelementen te beïnvloeden; is hij/zij in staat op adequate wijze functionerings-, ontwikkel-, loopbaan- en slechtnieuwsgesprekken met uw medewerkers te voeren; is hij/zij in staat (praktische) vraagstukken op HRM-gebied op te lossen, zoals bijvoorbeeld het adequaat omgaan met medewerkers die na meerdere gesprekken waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt nog steeds niet goed functioneren, het begeleiden van medewerkers die boven gemiddeld functioneren en extra opleiding en beloning vragen, het omgaan met diversiteit en het aanpakken van een hoog ziekteverzuim - De volgende thema's komen aan de orde: personeelsplanning, werving en selectie en het begeleiden, ontwikkelen, waarderen en beoordelen van medewerkers - In de tweede workshop leert de deelnemer oplossingen koppelen aan het te voeren personeelsbeleid Aan de hand van een concreet voorbeeld waarvoor hij/zij een bepaalde oplossing wil, gaat hij/zij na hoe die oplossing past binnen het geldende personeelsbeleid en wat het betekent voor de structuur en/of cultuur van uw dienstonderdeel - Het vormgeven aan structuur en/of cultuur (normen en waarden, teamvorming) vormt een onderwerp binnen de opleiding
Leidinggeven aan projecten	<ul style="list-style-type: none"> - De deelnemer leert een projectteam op te zetten en samen te werken in een team. Via een model voor teammanagement ontdekt hij/zij de eigen rol in een project en hoe een projectgroep effectief samengesteld kan worden
Ik geef leiding aan andere leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding kiest en toont de deelnemer bewuster zijn/haar gedrag om te motiveren; geeft hij/zij invulling aan "Andere Overheid met FORSe" (flexibel, omgevingsbewust, resultaatgericht en bereid tot samenwerken); is hij/zij persoonlijk effectiever en flexibeler; wordt er getraind betreffende bedrijfsvoering en communicatie - De thema's van de acht trainingdagen zijn o.a.: veranderingen beheersen, het managen van resultaten Conflicten, spanningen en lastige situaties en coaching
Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)	<ul style="list-style-type: none"> - Het vergroten van inzicht in veranderende omstandigheden in de publieke sector is een van de leerdoelen - Het bestuurlijk integer kunnen handelen, met gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen is een van de leerdoelen - Het kunnen anticiperen op de gevolgen van relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de eigen organisatie is een leerdoel - Het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag") is een leerdoel - Het ontwikkelen van het vermogen tot samenbindend leiderschap is een leerdoel - Bestuurlijk ethisch handelen vormt een thema - cultuur en cultuurverschillen in het kader van het managen in een interbestuurlijke context vormt een thema - regievoering in grootschalige organisatieontwikkeling- en veranderingsprocessen vormt een thema

Verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer inzicht in verschillende benaderingen van veranderingen; kan hij/zij een veranderdiagnose stellen; kan hij/zij een veranderstrategie opstellen; kan hij/zij afhankelijk van de situaties interventies kiezen en toepassen - In deze opleiding wordt de deelnemer vertrouwd gemaakt maken met visies op veranderen, het diagnosticeren, het ontwerpen van een veranderstrategie en de daarvoor noodzakelijke interventies. De rol als manager (veranderaar) komt nadrukkelijk aan de orde - Op Dag 1 van de opleiding: <i>Diagnose van verandersituaties</i> gaan de trainers in op verschillende verandertheorieën die u leren waarom veranderen zo moeilijk is. Er wordt uitgebreid ingegaan op mechanismen en patronen in de eigen organisatie en op de theorie van de causale diagnose als analysemethode. De deelnemer maakt een causale diagnose van de eigen organisatie - Op Dag 2 van de opleiding: <i>Veranderstrategie</i> gaat de deelnemer aan de hand van de verschillende veranderkleuren een veranderstrategie bedenken voor de eigen organisatie. Op basis hiervan stelt hij/zij een veranderplan op (doelen, diagnose, interventies, actoren, communicatie, monitoring en sturing) - Dag 3 van de opleiding besteed aandacht aan de interventies - Dag 4 van <i>De verandermanager</i> gaat u op de rol van de verandermanager. Het starten, monitoren, sturen en beëindigen van een verandering komt aan de orde. Ook zal de eigen rol als veranderaar worden uitgewerkt
Master of Public Administration (MPA)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op de bevordering van het omgevingsbewustzijn van de deelnemer - In de eerste fase van de opleiding ('unfreezing fase') leert de deelnemer afstand nemen van zijn of haar gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt de deelnemer zich bewust van de implicaties van zijn of haar huidige analysekader en leert de deelnemer zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op zijn of haar persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteedt aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) worden de verworven vaardigheden toegepast in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan o.a. een reorganisatieplan zijn. Binnen deze fase wordt de deelnemer getraind in het communiceren en de conflicthantering

Aanknopingspunten met 'valuig diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'valuig diversity'
Leergang Ik wil leiding geven	<ul style="list-style-type: none"> - De belangrijkste elementen binnen deze opleiding zijn het zelfinzicht en de houding, persoonlijke drijfveren, verwachtingen, normen en waarden - Aandacht wordt besteed aan de eigen stijl van handelen in relatie tot leidinggeven

Communicatie- en beïnvloedingsstijlen	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de training heeft de deelnemer zicht gekregen op het eigen gedrag; snapt hij/zij het effect van het gedrag op anderen; heeft hij/zij oog voor het gedrag en de wijze van communicatie van anderen - Op het niveau van <i>verbinden</i> leert de deelnemer de manier van communiceren aan te passen aan de persoon, die hij/zij tegenover zich heeft - De deelnemer leert een brug te slaan naar de ander
Leergang Ik geef leiding	<ul style="list-style-type: none"> - U leert inzien dat er ook andere wijzen van handelen zijn, die mogelijk effectiever zijn dan uw vertrouwde manier van handelen
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding kan de deelnemer de eigen gedragspatronen en vooronderstellingen herkennen en beïnvloeden; is hij/zij in staat de gedragspatronen en kwaliteiten van medewerkers te herkennen; kan hij/zij paradoxaal lijkende verschillen in de werkelijkheidsbeleving tussen mensen waarderen - De opleiding besteedt aandacht aan het kijken naar (in)effectieve patronen (kwaliteiten en vervormingen) - In deze opleiding staan verschillen in werkelijkheidsbelevingen van mensen centraal. Wat is de betekenis van veranderingsprocessen voor mensen en waarom reageren ze zo verschillend? Verbinding ontstaat vanuit herkenning en waardering van de verschillende reacties - De opleiding besteedt aandacht aan de samenhang met verschillen in stijlen tussen mensen, en met de huidige en gewenste cultuur - De opleiding besteedt aandacht aan een analyse van mogelijke vooronderstellingen en oordelen
Ik geef leiding aan andere leidinggevendenden	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding staat stil bij de vraag: 'Waarom doe ik zoals ik doe?'
Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)	<ul style="list-style-type: none"> - Een leerdoel is het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag"); - Bestuurlijk ethisch handelen is een thema binnen de opleiding - Cultuur en cultuurverschillen bij het managen in een interbestuurlijke context is een thema binnen de opleiding - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen is een thema (verdieping in het management van- en in verandering) - Onderzoek naar de verschillende (sub)culturen binnen de overheidsorganisatie en een verdere verdieping in het bestuurlijke management in een interculturele context (nationaal en internationaal) vormen een onderdeel van het vierde seminar. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager
Verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer inzicht in verschillende benaderingen van veranderingen; kan hij/zij een veranderdiagnose stellen; kan hij/zij een veranderstrategie opstellen; kan hij/zij afhankelijk van de situaties interventies kiezen en toepassen - In deze opleiding wordt de deelnemer vertrouwd gemaakt maken met visies op veranderen, het diagnosticeren, het ontwerpen van een veranderstrategie en de daarvoor noodzakelijke interventies. De rol als manager (veranderaar) komt nadrukkelijk aan de orde - Op Dag 1 van de opleiding: <i>Diagnose van verandersituaties</i> gaan de trainers in op verschillende verandertheorieën die u leren waarom veranderen zo moeilijk is. Er wordt uitgebreid ingegaan op mechanismen en patronen in de eigen organisatie en op de theorie van de causale diagnose als analysemethode. De deelnemer maakt een causale diagnose van de eigen organisatie

	<ul style="list-style-type: none"> - Op Dag 2 van de opleiding: <i>Veranderstrategie</i> gaat de deelnemer aan de hand van de verschillende veranderkleuren een veranderstrategie bedenken voor de eigen organisatie. Op basis hiervan stelt hij/zij een veranderplan op (doelen, diagnose, interventies, actoren, communicatie, monitoring en sturing) - Dag 3 van de opleiding besteed aandacht aan de interventies - Dag 4 van <i>De verandermanager</i> gaat u op de rol van de verandermanager. Het starten, monitoren, sturen en beëindigen van een verandering komt aan de orde. Ook zal de eigen rol als veranderaar worden uitgewerkt
Strategisch HRM-beleid	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding besteed aandacht aan de behoefte aan flexibele arbeidsrelaties bij een steeds meer divers wordend personeelsbestand en de dynamiek van de arbeidsmarkt - De opleiding gaat in op veranderingen in opvattingen over en eisen aan arbeid - Tijdens de tweede dag wordt de deelnemer zich bewust van de noodzaak van voortdurende flexibiliteit van zowel de organisatie als de medewerkers - In een dagdeel verkent de deelnemer de factoren die bijdragen tot de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe hij/zij daar adequaat op kunt ingaan. Tevens wordt er aandacht besteed aan cultuurmanagement - De opleiding gaat in op het binden en boeien van medewerker. Het psychologisch contract komt hierbij aan bod - De opleiding besteed aandacht aan een belangrijk onderwerp in het HRM-beleid: de diverse samenstelling van het personeelsbestand
Master of Public Administration (MPA)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op het bewerkstelligen van het omgevingsbewustzijn en zelfinzicht van de deelnemer - De eerste fase van de opleiding (unfreezing fase) leert de deelnemer afstand nemen van gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt hij of zij zich bewust van de implicaties van het huidige analysekader en leert hij of zij zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op het persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteedt aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) past de deelnemer de verworven vaardigheden toe in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan een reorganisatieplan zijn. Trainingen binnen deze fase kunnen betrekking hebben op communicatie
Leerweg Leiderschapsportfolio (LLP) van Justitie	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding gaat er van uit dat de deelnemer als manager bepaalt wat het 'gezicht' is van de dienst naar de samenleving en de cultuur binnen de organisatie. Hij of zij is ook degene, die het beeld naar buiten en de interne cultuur waar nodig moet kunnen veranderen. In de Leerweg Leiderschapsportfolio (LLP) bent is de deelnemer de regisseur van het eigen leerproces en van de cultuur en waarden en normen, die hij/zij uiteindelijk in de organisatie gaat neerzetten. Het meesterschap in het leidinggeven is de bron voor de cultuurverandering - Om een goed beeld te hebben van de aspecten die bijdragen tot het ontwikkelen en beïnvloeden van cultuur dient de deelnemer zich ervan bewust te zijn dat het veranderen van een cultuur altijd gebeurt vanuit de

	<p>bestaande cultuur, die op zijn beurt weer voortkomt uit ontwikkelingen in het verleden. Daarom verschaft de opleiding inzicht in de mechanismen die bepalend zijn voor een cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor de deelnemer als persoon gaat het onder meer om het in kaart brengen van de eigen herkomst, wie hij/ zij nu is, wat de drijfveren zijn voor de komst en de overtuigingen die richting geven aan eigen beslissingen
ABD-Kandidatenprogramma	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat medewerkers te stimuleren en te motiveren - De opleiding draagt bij aan de vergroting van zelfkennis
Intercollegiale Consultatie (ABD)	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn: het kennis nemen van andere organisatieculturen en werkwijzen, elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op ideeën over aanpak van vraagstukken brengen, de uitwisseling van gedachten over nieuwe inzichten, en professionele en persoonlijke groei. - Getracht wordt de groepen van deelnemers zo samen te stellen dat elke groep een maximale verscheidenheid aan achtergronden, culturen en referentiekaders heeft. - Er wordt met elkaar van gedachten gewisseld over zakelijke onderwerpen als leiderschap en reorganisaties, maar ook over persoonlijke onderwerpen als loopbaanperspectief, samenwerking en irritaties. De diversiteit in achtergrond van de deelnemers vormt daarbij een bron van inspiratie. Door de intervisie-methode worden namelijk andere invalshoeken belicht en vragen verdiept - Netwerken, Coachend leiderschap, en Aanpassingsvermogen zijn thema's die aan de rode komen - Het opgedane zelfinzicht bevordert het effectief aanpakken van managementvraagstukken op een creatieve en constructieve wijze

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van LNV

- Omgaan met de Media (workshop)
- PRIMAAT voor projectleiders/managers
- PRIMAAT voor opdrachtgevers/stuurgroepleden
- Certificering PRINCE 2 Foundation
- Certificering PRINCE 2 Practitioner
- Persoonlijk Efficiency Programma (seminar)
- Leiderschap bij LNV: Organisation in the Mind
- Management praktijktraining voor beginnende leidinggevenden (Basismanagement)
- ICC - Intercollegiale Consultatie
- Coaching en Managementontwikkeling
- Workshop Eindredacteuren voor LNVweb (Vervolg op de workshop redacteuren voor LNVweb)
- Workshop Redacteuren voor LNVweb
- Workshop Wegwijs op LNVweb
- Workshop Strategisch management voor beleidsmedewerkers
- Cursus Financieel Management
- Interdepartementale Management Leergang
- Leerkring Bestuurlijk Strategisch Management
- Procescontrol
- International programme on the management of sustainability
- Taalcursus Duits, Engels, Frans
- Managementopleidingen Centraal Budget
- Denkkraft en Probleemoplossend Vermogen
- LNV Management Ontwikkelings Programma
- Training Rol & Positie
- Training Gespreksvaardigheden
- Training Politiek-bestuurlijke Gevoeligheid
- Training Verzuimmanagement voor leidinggevenden

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van LNV

- Management praktijktraining voor beginnende leidinggevenden
- Leerkring Bestuurlijk Strategisch Management

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
-	

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
--------------------	---

PRIMAAT voor projectleiders/managers	<ul style="list-style-type: none"> - Primaat is geschikt voor projecten waarbij sturing op o.a. geld en mensen belangrijk is en waarbij het te behalen resultaat concreet is. - De deelnemer mag verwachten dat hij/zij na afloop van de opleiding een goede "business case" kan opstellen en deze gedurende het hele project kan volgen. - De deelnemer krijgt gevoel voor de dynamiek van een project, voor de samenwerking met opdrachtgever en projectdeelnemers. - Aandacht voor vaardigheden als teambuilding en – formeren en productgericht plannen.
PRIMAAT voor opdrachtgevers/stuurgroepleden	<ul style="list-style-type: none"> - Primaat is geschikt voor projecten waarbij sturing op o.a. geld en mensen belangrijk is en waarbij het te behalen resultaat concreet is. - De opleiding richt zich op de rol van stuurgroepleden als bewakers van een project en hun samenwerking met projectleider en projectteam.
Certificering PRINCE 2 Practitioner	<ul style="list-style-type: none"> - Primaat is geschikt voor projecten waarbij sturing op o.a. geld en mensen belangrijk is en waarbij het te behalen resultaat concreet is. - De deelnemer mag verwachten dat hij/zij na afloop van de opleiding een goede "business case" kan opstellen en deze gedurende het hele project kan volgen. - De deelnemer krijgt gevoel voor de dynamiek van een project, voor de samenwerking met opdrachtgever en projectdeelnemers. - Aandacht voor vaardigheden als teambuilding en – formeren en productgericht plannen. - De opleiding richt zich op de rol van stuurgroepleden als bewakers van een project en hun samenwerking met projectleider en projectteam.
Management praktijktraining voor beginnende leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> - Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel; - De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op resultaat en op samenwerking in verschillende situaties. - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker' en 'ik met mijn team' benaderd. - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragssoorten geoefend
Workshop Strategisch management voor beleidsmedewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt ingegaan op de manier waarop de kwaliteit en de werking van beleid zijn te bevorderen aan de hand van het strategisch werken
Leerkring Bestuurlijk Strategisch Management	<ul style="list-style-type: none"> - Het vergroten van inzicht in veranderende omstandigheden in de publieke sector is een van de leerdoelen - Het bestuurlijk integer kunnen handelen, met gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen is een van de leerdoelen - Het kunnen anticiperen op de gevolgen van relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de eigen organisatie is een leerdoel - Het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag") is een leerdoel

	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontwikkelen van het vermogen tot samenbindend leiderschap is een leerdoel - Bestuurlijk ethisch handelen vormt een thema - cultuur en cultuurverschillen in het kader van het managen in een interbestuurlijke context vormt en thema - regievoering in grootschalige organisatieontwikkeling- en veranderingsprocessen vormt een thema
Procescontrol	<ul style="list-style-type: none"> - Het leren kijken naar het functioneren van de organisatie vormt een onderdeel van de opleiding - Het creëren van betrokkenheid vormt een onderdeel van de opleiding
Taalcursus Duits, Engels, Frans	<ul style="list-style-type: none"> - Bijdragend aan interculturele vaardighedenontwikkeling, waarbij de training is toegesneden op de werkzaamheden behorende bij de managementfunctie
Denkkracht en Probleemoplossend Vermogen	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht voor denkmechanismen en individuele stijlen van mensen bij het oplossen van problemen - Aandacht voor persoonsgerelateerde- en situatiegerelateerde creativiteit en de manier waarop je creativiteit kunt stimuleren.
Training Gespreksvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Het doel van de opleiding is het verbeteren van de gespreksvaardigheden van de deelnemer - Onderwerpen die tijdens de opleiding aan bod komen zijn: het voorbereiden van een gesprek, het geven en ontvangen van feedback, het voeren van een gesprek (openen, structureren, doorvragen en afspraken maken) en lastige situaties, zoals een slechtnieuwsgesprek voeren - Na afloop van de opleiding is de deelnemer op de hoogte van een aantal do's en don'ts voor gesprekken met medewerkers en kan hij/zij die toepassen, zodat de kwaliteit van de gesprekken verbetert
Training Verzuimmanagement voor leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding vergroot de vaardigheden m.b.t. verzuimmanagement. Na afloop van de opleiding is de deelnemer beter toegerust om verzuim op effectieve wijze te beïnvloeden

Aanknopingspunten met 'valuing diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'valuing diversity'
PRIMAAT voor projectleiders/managers	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht aan de meer mensgerichte aspecten van het werken in projecten als basis van de opleiding - Het zicht krijgen op de eigen rol en stijl als projectleider als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - Er wordt stilgestaan bij relevante vaardigheden als <u>teambuilding en -formeren</u>
PRIMAAT voor opdrachtgevers/stuurgroep leden	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht aan de meer mensgerichte aspecten van het werken in projecten als basis van de opleiding
Leiderschap bij LNV: Organisation in the Mind	<ul style="list-style-type: none"> - Het concept "The Organisation in the Mind" geeft een model in handen waarmee onderscheid gemaakt kan worden in systeemgebonden, persoonsgebonden en rolgebonden aspecten in de <u>werkervaring</u>
Management praktijktraining voor beginnende leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelings-gesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachings-gesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik

	<p>als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team)</p> <ul style="list-style-type: none"> - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren. - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1
ICC - InterCollegiale Consultatie	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn: het kennis nemen van andere organisatieculturen en werkwijzen, elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op ideeën over aanpak van vraagstukken brengen, de uitwisseling van gedachten over nieuwe inzichten, en professionele en persoonlijke groei. - Getracht wordt de groepen van deelnemers zo samen te stellen dat elke groep een maximale verscheidenheid aan achtergronden, culturen en referentiekaders heeft. - Er wordt met elkaar van gedachten gewisseld over zakelijke onderwerpen als leiderschap en reorganisaties, maar ook over persoonlijke onderwerpen als loopbaanperspectief, samenwerking en irritaties. De diversiteit in achtergrond van de deelnemers vormt daarbij een bron van inspiratie. Door de intervisiemethode worden namelijk andere invalshoeken belicht en vragen verdiept - Netwerken, Coachend leiderschap, en Aanpassingsvermogen zijn thema's die aan de rode komen - Het opgedane zelfinzicht bevordert het effectief aanpakken van managementvraagstukken op een creatieve en constructieve wijze
Leerkring Bestuurlijk Strategisch Management	<ul style="list-style-type: none"> - Een leerdoel is het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag"); - Bestuurlijk ethisch handelen is een thema binnen de opleiding - Cultuur en cultuurverschillen bij het managen in een interbestuurlijke context is een thema binnen de opleiding - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen is een thema (verdieping in het management van- en in verandering) - Onderzoek naar de verschillende (sub)culturen binnen de overheidsorganisatie en een verdere verdieping in het bestuurlijke management in een interculturele context (nationaal en internationaal) vormen een onderdeel van het vierde seminar. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager.
Denkkracht en Probleemoplossend Vermogen	<ul style="list-style-type: none"> - Deze opleiding start vanuit de eigenheid van mensen met hun verschillende denkmechanismen en individuele stijlen - Deze opleiding behandelt de 'basics' van creativiteit of vindingrijkheid, waaronder de manier waarop creativiteit valt te stimuleren
LNV Management Ontwikkelings Programma	<ul style="list-style-type: none"> - Doormiddel van intervisie leren de deelnemers te reflecteren op het eigen gedrag en lukt het hen om nieuwe oplossingen en richtingen te vinden
Training Rol & Positie	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding stelt de deelnemer in staat van de eigen houding en rolopvatting bewust te worden - De opleiding richt zich o.a. op de competenties van de inter-persoonlijke sensitiviteit en het luisteren. D.w.z. zowel te luisteren naar en gevoelig te zijn voor signalen uit de omgeving - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer kennis en inzicht ten aanzien van het eigen functioneren (inclusief overtuigingen en barrières) in relatie tot anderen

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van OC&W

- Slechtnieuwsgesprekken
- Selectiegesprekken
- De leidinggevende als coach
- Projectmatig werken 2
- SAP HR Personeelsadministratie
- SAP HR Poortwachter
- INK: basistraining werken met het INK-managementmodel
- OCW Jong Management Programma
- MD-programma voor het middenmanagement
- Projectmatig werken 1

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van OC&W

-

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
OCW Jong Management Programma	<ul style="list-style-type: none">- De overdracht van veranderkundige- of reorganisatiekennis

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Slechtnieuwsgesprekken	<ul style="list-style-type: none">- Na de training zijn de deelnemers vaardig geworden in het voeren van een slechtnieuwsgesprek
Selectiegesprekken	<ul style="list-style-type: none">- De opleiding besteedt aandacht aan de methoden en technieken en het proces van werven- Flexibiliteit en resultaatgerichtheid zijn vaardigheden waar de opleiding zich op richt
De leidinggevende als coach	<ul style="list-style-type: none">- Na afloop van de opleiding zijn de deelnemers in staat hun medewerkers effectief en constructief te coachen zodat de benodigde competenties per medewerker bereikt worden- De opleiding zal het hoofd bieden aan de volgende vragen: Hoe coach ik resultaatgericht? Hoe pak ik de coaching gestructureerd aan? Hoe voer ik verschillende soorten coachingsgesprekken? Welke praktische coachingstechnieken zorgen voor meer diepgang en resultaat? Welke aanpak is het beste in welke situatie? Hoe motiveer en stimuleer ik de coachee?- De opleiding traint de deelnemer in de vaardigheden van het organisatiegericht aansturen en het motiveren

Projectmatig werken 2	<ul style="list-style-type: none"> - In de opleiding werkt de deelnemer o.a. aan het concrete leerdoel van het sturing geven aan teamontwikkeling - In module 3 van de opleiding komen onderwerpen aan bod als het sturen op resultaat
INK: basistraining werken met het INK-managementmodel	<ul style="list-style-type: none"> - Met dit model kan de kwaliteit van de organisatie gemeten worden op verschillende terreinen, zoals (werk)processen, waardering door klanten en ketenpartners, en strategie en beleid - Aan de hand van deze training werk je aan vaardigheden die bijdragen aan het organisatiegericht aansturen, het uitvoeren van een voortgangscontrole, het omgevingsbewustzijn en je resultaatgerichtheid
OCW Jong Management Programma	<ul style="list-style-type: none"> - In de projecten die deel uitmaken van het programma dient er een verdieping van de managementkwaliteiten plaats te vinden. Het aansturen van mensen en 'peoplemanagement' vormen een belangrijk onderdeel - Tijdens het programma vindt er een overdracht van veranderkundige- of reorganisatiekennis vanuit de directie HRM plaats - Module 3 van de Leiderschapstraining De Baak heeft betrekking tot leidinggeven aan processen (sturen op resultaat en coachen op gedrag) - Er zijn zes themaworkshops gehouden met o.a. de onderwerpen: 'verandermanagement', 'werving en selectie', 'waarderen en belonen', 'verzuim en re-integratie' en 'medezeggenschap' - De Projecten, met als onderdeel het stage lopen, liggen o.a. op het terrein van 'rijksbrede strategie'
MD-programma voor het middenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Het programma focust zich op de versterking van het management van OCW in het kader van 'OCW verandert', waarbij een andere vorm van communiceren een vereiste is voor de aan te nemen andere houding. Om genoemde reden is voor de managementopleiding binnen het programma het leiderschapsthema 'Communicatie' als invalshoek gekozen. Effectieve communicatie bepaalt de mate waarin de deelnemer aansluiting vindt bij de gedachtewereld van zijn/haar omgeving - Vanuit het thema Communicatie wordt met drie verschillende brillen naar verandering gekeken: 1. 'Van buiten naar binnen' (een benadering vanuit klantgerichtheid): De 'klantvisie' onderzoeken en vertalen naar de nieuwe manier van werken door met professionals uit de praktijk: actieve ouders, leerkrachten, cultuurmakers, wetenschappers, studenten en politici in gesprek te gaan over de verandering. Bereid zijn met hen nieuwe invalshoeken te onderzoeken en te bespreken op een open en vraaggerichte manier zodat je anders om leert gaan met maatschappelijke ontwikkelingen en het politiek bestuurlijke krachtenveld. 2. 'Van binnen naar buiten' (een benadering vanuit kwaliteitsverbetering) Vanuit deze bril werken aan het gezamenlijk creëren van een helder beeld van de strategische koers 3. Van binnenuit' (een benadering vanuit faciliterend leiderschap): Hoe kun je vanuit je normen, waarden en overtuigingen anderen stimuleren, enthousiasmeren en achterhalen wat anderen beweegt of bezig houdt, hoe kun je faciliterend/empowerend zijn aan anderen - Het programma maakt de vertaalslag naar concrete verandering in het leiderschapsgedrag van het top- en middenmanagement door ingesloten communicatieve patronen (sterktes, zwaktes, normen, waarden en voorkeuren) inzichtelijk te maken en te leggen naast het wenselijke patroon - Het programma onderzoekt hoe betrokkenheid en motivatie verhoogd kunnen worden, zowel richting 'klanten' als richting medewerkers en collega's - De leerdoelen van het programma zijn o.a. het leren aansluiten bij de gedachtewereld van de ander, leren hoe je elkaar vindt in belangen en hoe je een faciliterende houding aanneemt; Leren op een open manier in gesprek

	<p>te gaan met je omgeving; Leren communiceren; Effectief leren luisteren; Leren hoe je betrokkenheid en motivatie verhoogt; Leren feedback te geven én te ontvangen; Leren met verschillende brillen, los van bestaande kaders, te kijken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het MD-programma is interactief voor waar de leidinggevenden zowel een verbinding leggen met het interne verandertraject van OCW (andere manier van werken, andere cultuur) als met de verandering in de strategische koers (externe gerichtheid) - In het programma zitten cognitieve elementen, waaronder het overdragen en delen van (verander)kennis - De leiderschapstraining binnen het programma draagt bij aan de ambitie om verder vorm te geven aan een flexibele, omgevingsgerichte organisatie
Projectmatig werken 1	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding heeft de deelnemer zicht op de dynamiek in een projectteam - Dag 1 van de opleiding biedt aandacht aan teams, teamsamenstelling en samenwerking

Aanknopingspunten met ‘valuing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuing diversity’
-	

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van SZW

- Leergang leiderschap
- Nieuwe managers
- Ontwikkelingsprogramma “Perspectief”
- Programma Kompas
- ABD-kandidaten programma
- Interdepartementale Managementleergang
- Oriëntatie op leidinggeven
- Perspectief voor teamleider
- Perspectief voor afdelingshoofden
- Doorstroomklasje
- Leergang voor afdelingshoofden en directeuren
- Leergang voor teamleiders
- Workshops voor directeuren

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van SZW

-

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
-	

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Nieuwe managers	<ul style="list-style-type: none">- De opleiding levert individuen op die beter in staat zijn contact te maken met medewerkers en collega's
Ontwikkelingsprogramma “Perspectief”	<ul style="list-style-type: none">- De eerste pijler van het programma wordt gevormd door de persoonlijke ontwikkelingsmodules. Het accent van de modules komt o.a. te liggen op: ‘ik en de ander’. Deze module besteed aandacht aan: omgaan met moeilijke gesprekken, zicht krijgen op jouw conflictstijl en experimenteren met nieuw gedrag, verbale en non verbale communicatie en communicatie en verbinding- Het accent van een module ligt op ‘Ik en een team’. Hierbij wordt aandacht besteed aan: de kracht van teams, sturen van teamontwikkeling, coachend leiderschap, oefenen in coachende gesprekken, maken van een teamontwikkelingsplan en gedrag en communicatie- Het accent van een module ligt op ‘Ik en de organisatie’. Hierbij wordt aandacht besteed aan: organisatiecultuur (hoe slijp je de cultuur?) en veranderstrategieën. Doel is

	<p>dat de deelnemers concreet veranderstrategieën ontwerpen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De vakmatige ontwikkelingsmodules vormen de tweede pijler van het programma. <i>Personeelsmanagement</i> vormt een module. Deze module zal een sterke trainingskant bevatten (het voeren van wervingsgesprekken, slecht nieuws-gesprekken, coaching en dergelijke) - <i>Externe oriëntatie</i> vormt een module. Hierbij wordt gewerkt aan het vergroten van de externe oriëntatie
Programma Kompas	<ul style="list-style-type: none"> - In de persoonlijke ontwikkelingsmodules staat het kijken naar de persoonlijke (leiderschaps)stijl centraal en het verder ontwikkelen ervan. Er wordt gekeken naar de interactie met de ander, het omgaan met de organisatiecultuur en het sturen van een team - Een tweedaagse module waarin centraal staat hoe de deelnemer inspeelt op en omgaat met de organisatieomgeving en de heersende cultuur. De deelnemer wordt in staat gesteld als manager invulling te geven aan het 'Nieuwe Werken' en de vaardigheid van het "richting geven aan de cultuur" - Een tweedaagse module gericht op aspecten van coachend leidinggeven en het voeren van moeilijke gesprekken. Vaardigheden als het voeren van goede coachingsgesprekken komen aan de orde - Een tweedaagse module met als thema: 'Sturend Leidinggeven: Van woord naar begrip' stelt de deelnemer in staat te sturen op samenwerking en als manager invulling te geven aan het 'Nieuwe Werken' en de vaardigheid van het samenwerken - Het programma geeft antwoord op de vragen: Hoe krijg je mensen mee en hoe kun je elkaar blijven ondersteunen verspreid over de hele organisatie? - De vakinhoudelijke modules stellen de deelnemer in staat een proces op hoofdlijnen uit te zetten en te sturen op samenwerking
Oriëntatie op leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - Deze eendaagse cursus beoogt de deelnemer o.a. te trainen in het coachend leidinggeven en het resultaatgericht leidinggeven

Aanknopingspunten met 'valuïng diversity'

opleidingen	aanknopingspunten met 'valuïng diversity'
Leergang leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - De rode draad van de leergang is het kunnen geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid - De leergang die in dit kader is ontwikkeld richt zich specifiek op de leiderschapsaspecten, waaronder het versterken van persoonlijk leiderschap (zelfkennis, zicht op eigen kwaliteiten, ontwikkelpunten, leiderschapsstijl, drijfveren/energie, passie, eigen normen en waarden) en het vanuit een grotere gemeenschappelijkheid kunnen bijdragen aan de gewenste organisatieontwikkeling van SZW (ondersteunen van de cultuurontwikkeling)
Nieuwe managers	<ul style="list-style-type: none"> - Een thema binnen de opleiding is het zicht krijgen op de drijfveren die de medewerker heeft voor zijn of haar handelen en zijn of haar manier van omgaan met anderen - De opleiding levert individuen op die bewuster en creatiever keuzes maken vanuit een helder inzicht in wie ze zelf zijn (zelfkennis) en die beter in staat zijn contact te maken met medewerkers en collega's. In dit kader is versterking van het vermogen tot zelfreflectie een belangrijk thema
Ontwikkelingsprogramma "Perspectief"	<ul style="list-style-type: none"> - De persoonlijke ontwikkelingsmodules vormen de eerste

	<p>pijler van het programma. Het accent van een module ligt op 'ik'. Wie ben ik? Er wordt gekeken naar eigen kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Eigen waarden en normen worden onderzocht. Met behulp van enneagrammen onderzoeken de deelnemers wat hun drijfveren zijn en onderzoeken in hoeverre hun gedrag daaruit nog functioneel is. De eigen manier van kijken wordt onderzocht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een module legt het accent op 'ik en de ander'. Het omgaan met moeilijke gesprekken, verbale en non verbale communicatie en communicatie en verbinding komen aan bod - Een module legt het accent op 'ik en de organisatie'. Organisatiecultuur (Hoe slijp je de cultuur?) en veranderstrategieën worden behandeld. Doel is dat de deelnemers concreet veranderstrategieën ontwerpen - De vakmatige ontwikkelingsmodules vormen de tweede pijler van het programma. De module van <i>Personeelsmanagement</i> zal een sterke trainingskant bevatten (het voeren van slecht nieuws-gesprekken, coaching)
Programma Kompas	<ul style="list-style-type: none"> - In de persoonlijke ontwikkelingsmodules staat het kijken naar de persoonlijke (leiderschaps)stijl centraal. De deelnemers kijken naar hun interactie met de ander en hun omgang met de organisatiecultuur - Een driedaagse module gericht op het versterken van persoonlijk leiderschap (zelfkennis, passie, eigen normen en waarden). Aan de hand hiervan versterkt de deelnemer zijn zelfinzicht en heeft de deelnemer zicht op de eigen normen en waarden, drijfveren/energie, en eigen gedrag. De oefening "waarden en normen" wordt hierbij gebruikt - Het programma staat stil bij de vragen: Welke waarden en normen hanteer je zelf ten aanzien van je (werk)leven? Wat is de bril waarmee je naar de wereld kijkt en wat verwacht je hieruit van anderen? Wat betekent dit voor jou functioneren als leidinggevende en welke stap kun jij maken in het werk? - In een tweedaagse module staat centraal hoe de deelnemer inspeelt op en omgaat met de organisatieomgeving en de heersende cultuur. De deelnemer verkrijgt zicht op hoe hij interacteert met de omgeving en kan als manager invulling geven aan het 'Nieuwe Werken' en de SZW-Competentie van "richting geven aan de cultuur". Er wordt tevens stilgestaan bij de vragen: In welk waardensysteem horen jouw persoonlijke waarden thuis, met andere woorden, vanuit welk waardensysteem kijk jij naar je werk? - Een tweedaagse module richt zich op aspecten van coachend leidinggeven en het voeren van moeilijke gesprekken. De deelnemer verkrijgt hierbij zicht op hoe hij interacteert met de omgeving en weet hoe hij écht moeilijke gesprekken voert. Er wordt tevens aandacht besteed aan het voeren van goede coachingsgesprekken en de deelnemer wordt in staat gesteld als manager invulling te geven aan het 'Nieuwe Werken' en de SZW-Competenties van het delen van kennis
ABD-kandidaten programma	<ul style="list-style-type: none"> - Na afloop van de opleiding is de deelnemer in staat medewerkers te stimuleren en te motiveren - De opleiding draagt bij aan de vergroting van zelfkennis

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van V&W

- Persoonlijk Leertraject Inspirerend Leidinggeven (PLIL)
- Leergang Manager, Gedrag en Organisatie (MGO)
- Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)
- Interdepartementale Managementleergang (IML)
- Master of Public Administration (MPA)
- Management Programma voor Vrouwen (MPV)
- Muze De Kern
- Transparant Management
- Module Financieel Management
- Effectief beïnvloeden (TEB)
- Leergang Inspirerend Projecten Leiden (P4L)
- Managen van Complexe Strategische Beleidsprocessen
- Master course beleid en PPS Projecten

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van V&W

- Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)
- Management Programma voor Vrouwen (MPV)

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
-	

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Leergang Manager, Gedrag en Organisatie (MGO)	<ul style="list-style-type: none">- Doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het uitbreiden van het persoonlijke repertoire aan effectieve gedragsdimensies gericht op zelfontwikkeling, het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers, het effectief kunnen managen van veranderingen in de organisatie en het coachen- In Module 2 van ‘Communicatieve zelfsturing als toekomstmodel’ verkent de deelnemer de implicaties van de meer filosofische visie op organiseren van communicatieve zelfsturing als model voor toekomstig handelen- De opleiding gaat tevens in op de vraag: Wat is een hoog presterende organisatie eigenlijk en welke rol hebben leidinggevend en medewerkers daarin?- Module 4 van ‘Ik verander de wereld’ wijst op de belangrijke opgave voor iedere manager van het ontwerpen en bouwen van effectieve organisaties. Hoe

	<p>stuur ik organisatieontwikkeling? Welke persoonlijke veranderingsvaardigheden (de manager als interventiekundige) heb ik daarvoor nodig?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Module 5 van 'Stagnatiemanagement' richt zich op het leren omgaan met persoonlijke stagnaties en stagnaties in de organisatie - Module 6: 'De kroon op het werk' presenteert de opbrengsten van de opleiding in termen van de gerealiseerde individuele en organisatieveranderingen
<p>Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het vergroten van inzicht in veranderende omstandigheden in de publieke sector is een van de leerdoelen - Het bestuurlijk integer kunnen handelen, met gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen is een van de leerdoelen - Het kunnen anticiperen op de gevolgen van relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de eigen organisatie is een leerdoel - Het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag") is een leerdoel - Het ontwikkelen van het vermogen tot samenbindend leiderschap is een leerdoel - Bestuurlijk ethisch handelen vormt een thema - cultuur en cultuurverschillen in het kader van het managen in een interbestuurlijke context vormt een thema - regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen vormt een thema
<p>Master of Public Administration (MPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op de bevordering van het omgevingsbewustzijn van de deelnemer - In de eerste fase van de opleiding ('unfreezing fase') leert de deelnemer afstand nemen van zijn of haar gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt de deelnemer zich bewust van de implicaties van zijn of haar huidige analysekader en leert de deelnemer zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op zijn of haar persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteedt aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) worden de verworven vaardigheden toegepast in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan o.a. een reorganisatieplan zijn. Binnen deze fase wordt de deelnemer getraind in het communiceren en de conflicthantering
<p>Management Programma voor Vrouwen (MPV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het doel van het programma is dat de deelnemers hun managementvaardigheden verbeteren en uitbreiden - Blok 1: 'de basis' behandelt een aantal communicatietechnieken dat iedere leidinggevende in haar pakket dient te hebben - Blok 2: 'coachen van ontwikkeling en teamontwikkeling' stelt het begeleiden van ontwikkeling van medewerkers centraal. Er wordt geoefend met de voorbereiding en uitvoering van een functioneringsgesprek met een medewerker. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de fasen van teamontwikkeling en hoe je als leidinggevende hierin kunt sturen - Blok 4: persoonlijke effectiviteit stelt de verdere kwaliteiten en ontwikkelpunten van de deelnemers centraal. De verschillende stijlen van omgaan met

	<p>conflicten en het oefenen met verschillende technieken worden behandeld. Verder komt conflicthantering als derde partij aan de orde</p>
Transparant Management	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt gewerkt aan vaardigheden op het gebied van transparant communiceren en het voeren van gesprekken met medewerkers waarin het gaat om het ontwikkelen van nieuw of ander gedrag - Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan het effect van "veel erkenning geven aan je medewerkers" en het geven van feedback als het niet goed gaat
Effectief beïnvloeden (TEB)	<ul style="list-style-type: none"> - Blok IV van de opleiding biedt aandacht aan conflicthantering en het geven van feedback op gedrag en proces. De deelnemer leert feedback te geven en te ontvangen, een vaardigheid die niet alleen in beïnvloedingsprocessen, maar in bijna alle werksituaties aan de orde is. Hij/zij krijgt inzicht in de manier waarop met het geven van goede feedback conflicten kunnen worden voorkómen - De deelnemer krijgt inzicht in hoe conflicten ontstaan, leert om te gaan met de emoties die spelen en bouwt vaardigheid op in het oplossen van conflicten naar werkbare situaties
Leergang Inspirerend Projecten Leiden (P4L)	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding vergroot de vermogens om projecten creatief en effectief te kunnen leiden - De opleiding is opgebouwd rond de belangrijke pijlers van een succesvol project, waaronder resultaatgerichte projectsturing en coachende teamvorming - Blok III biedt aandacht aan tegenstellingen en conflicten
Managen van Complexe Strategische Beleidsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - Aan de hand van deze opleiding worden de deelnemers in staat gesteld om creativiteit aan te boren en te sturen op resultaat

Aanknopingspunten met ‘valuing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuing diversity’
Persoonlijk Leertraject Inspirerend Leidinggeven (PLIL)	<ul style="list-style-type: none"> - Een van de onderwerpen binnen de opleiding betreft het netwerkmanagement. Dit wordt gezien als meer dan een vaardigheid of activiteit. Het vraagt namelijk van de organisatie een ander perspectief in te nemen. Managers moeten aan de hand van deze opleiding in staat zijn hun eigen perspectief te overstijgen en te schakelen tussen perspectieven van actoren met een eigen rol binnen netwerken. Dit vraagt om een herdefiniëring van de eigen gekozen positie en een herbezinning op eigen ambities. De eigen competenties zullen in dit licht moeten worden hergewaardeerd. De deelnemer moet zich los kunnen maken van vastgeroeste ‘gewoonste’ zaken van de wereld. Hiertoe dienen zij weerstand te bieden aan de ‘golf van normaliteit’ die hen telkens weer dwingt om maar vooral niet te veranderen - De deelnemers worden geconfronteerd met de managementparadox van ‘eenheid in verscheidenheid’ - De coaching binnen de opleiding kan betrekking hebben op het domein van de mentale bewustwording
Leerkring Bestuurlijk Management (LBM)	<ul style="list-style-type: none"> - Een leerdoel is het kunnen denken in flexibele concepten en meervoudige oplossingsrichtingen (afstand nemen van de "waan van de dag");

	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurlijk ethisch handelen is een thema binnen de opleiding - Cultuur en cultuurverschillen bij het managen in een interbestuurlijke context is een thema binnen de opleiding - Regievoering in grootschalige organisatieontwikkelings- en veranderingsprocessen is een thema (verdieping in het management van- en in verandering) - Onderzoek naar de verschillende (sub)culturen binnen de overheidsorganisatie en een verdere verdieping in het bestuurlijke management in een interculturele context (nationaal en internationaal) vormen een onderdeel van het vierde seminar. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de invloed van de eigen culturele achtergrond op het eigen functioneren als manager
<p>Master of Public Administration (MPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op het bewerkstelligen van het omgevingsbewustzijn en zelfinzicht van de deelnemer - De eerste fase van de opleiding (unfreezing fase) leert de deelnemer afstand nemen van gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt hij of zij zich bewust van de implicaties van het huidige analysekader en leert hij of zij zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op het persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteed aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) past de deelnemer de verworven vaardigheden toe in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan een reorganisatieplan zijn. Trainingen binnen deze fase kunnen betrekking hebben op communicatie
<p>Muze De Kern</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Met 'Muze de Kern' neemt de deelnemer letterlijk afstand van het dagelijkse leven om er scherper zicht op te krijgen: wat drijft de deelnemer nu werkelijk in het werk als leidinggevende? Is het beeld dat hij/ zij van zichzelf heeft juist? - De opleiding sluit aan bij een cultuur en personeelsbeleid die medewerkers stimuleert hun kwaliteiten en creativiteit optimaal te benutten - De opleiding verschaft inzicht in – wellicht - nog ongebruikte vermogens en leert deze te benutten - De opleiding besteed aandacht aan het loslaten van gedragsvarianten die hun waarde hebben verloren - De opleiding biedt inzicht in fundamentele dimensies van de eigen leiderschapsstijl: welke drives zijn kenmerkend voor de deelnemer en, wat zegt dat over mogelijke spanningen die dat oproept bij zichzelf en bij anderen? - De opleiding besteed aandacht aan het herkennen van fundamentele verschillen in de werkelijkheidsbeleving van anderen.

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van VROM

- Oriëntatiecursus leidinggeven
- Basismanagement
- Coachend leidinggeven
- Interdepartementale managementleergang voor vrouwen
- ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP VROM)

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van VROM

- Basismanagement
- Interdepartementale managementleergang voor vrouwen
- ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP VROM)

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP VROM)	<ul style="list-style-type: none">- Tussen de blokken worden op locatie themabijeenkomsten/studiemiddagen (max. een dagdeel) georganiseerd over “hoe het werkt bij het Rijk/VROM”. Een onderwerp dat hierbij aan bod komt betreft de werving en selectie van medewerkers- Blok 4 van het ManagementOntwikkelingsprogramma staat in het teken van organisatieleiderschap. Gedurende twee dagen in september worden o.a. thema’s behandeld als organisatiekenmerken, verandkunde en culturele diversiteit

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
Oriëntatiecursus leidinggeven	<ul style="list-style-type: none">- Deze eendaagse cursus beoogt de deelnemer o.a. te trainen in het coachend leidinggeven en het resultaatgericht leidinggeven
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none">- Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken)- De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel;- De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op

	<ul style="list-style-type: none"> - resultaat en op samenwerking in verschillende situaties - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker' en 'ik met mijn team' benaderd - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragssoorten geoefend
Coachend leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding richt zich op de balans tussen de druk van de waan van de dag en het begeleiden en stimuleren van uw medewerkers - De opleiding gaat er van uit dat het belangrijk en uitdagend is dat de zelfstandigheid en het initiërende vermogen van medewerkers worden vergroot. Daarom wordt van leidinggevend gevraagd tijd te nemen om medewerkers te begeleiden. Dat is volgens de opleiding nodig om zowel op resultaten (inhoud van het werk) als op de ontwikkeling van de medewerkers te sturen - De opleiding gaat er van uit dat leidinggeven meer inhoudt dan alleen het managen van het werkproces. Het begint al bij het managen van verwachtingen. Leidinggeven is managen van anderen en van jezelf. De opleiding gaat er hierbij van uit dat coachen een stijl van leidinggeven is om verbindingen te leggen tussen twee opeenvolgende functioneringsgesprekken - Aan de hand van de opleiding ervaart u wat coaching voor u persoonlijk in de werksituatie kan opleveren - Doelstellingen van de opleiding zijn o.a. het oefenen van vaardigheden in coaching en het pro-actief coachen
Interdepartementale managementleergang voor vrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Onderdeel van het doel van de leergang is dat de managementvaardigheden worden verbeterd - De deelnemers ervaren bij de opleiding wat het effect is van hun eigen gedrag. Tijdens de leergang wordt op een aantal momenten gebruik van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek. - De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld door middel van twee instrumenten feedback te verzamelen uit de werkomgeving (360° feedback) - Dag 2 en 3 van de opleiding hebben betrekking tot 'Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag'. Hierbij wordt met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven, en het ondersteunen van medewerkers - Dag 4 en 5 hebben betrekking tot 'Personeelsgesprekken en lange termijn leidinggeven'. De focus ligt op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende. - Dag 6 en 7 hebben betrekking tot 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap worden o.a. thema's behandeld als profileren voor groepen en non-verbaal profileren. - Dag 9 en 10 hebben betrekking tot 'Conflicthantering & beïnvloeden'. Vragen die hierbij worden beantwoord zijn o.a.: Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?
ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP)	<ul style="list-style-type: none"> - Tussen de blokken in worden op locatie

VROM)	<p>themabijeenkomsten/studiemiddagen (max. een dagdeel) georganiseerd over “hoe het werkt bij het Rijk/VROM”. Onderwerpen die aan bod komen zijn o.a. verzuimbeleid en werving en selectie van medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blok 1 staat in het teken van Leidinggeven aan jezelf. Er wordt ingegaan op de vraag wat het betekend om te werken in groepsverband - Blok 2 staat in het teken van ‘één op één leiderschap’. Er wordt hierbij gefocust op het coachend leidinggeven en het proactief en reactief coachen. Tevens is er aandacht voor 1 op 1 communicatie, waarbij gericht wordt op vaardigheden als actief luisteren, het voeren van een “slecht nieuws gesprek” en de conflicthantering - Blok 3 staat in het teken van teamleiderschap. Hierbij wordt er gefocust op de fasen van teamontwikkeling en teamcoaching - Blok 4 staat in het teken van organisatieleiderschap. Hierbij wordt er gefocust op organisatiekenmerken, organisatiecultuur, vitaliteit van organisaties (herkennen), veranderkunde, culturele diversiteit
-------	--

Aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuïng diversity’
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelings-gesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team) - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1
Interdepartementale managementleergang voor vrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - De meerwaarde van de opleiding ontstaat doordat aandacht wordt besteed aan specifieke vraagstukken die vrouwen in organisaties tegenkomen; de inhoud aan de hand van oefeningen en cases wordt toegespitst op vrouwen; individuele feedback gegeven wordt op de wijze van presenteren en profileren de deelnemers - Tijdens de opleiding wordt op een aantal momenten gebruik gemaakt van acteurs. Zij nemen in simulaties diverse rollen voor hun rekening. Doordat zij zich in het gesprek laten leiden door wat elke deelnemer in de rol van (toekomstige) leidinggevende doet, krijgen de deelnemers zeer specifiek feedback op de effecten van hun gedrag in het gesprek - Dag 2 en 3 betreffen: ‘Persoonlijke stijl & Leidinggeven van dag tot dag’. In dit gedeelte wordt er met de deelnemers gewerkt aan de basisvaardigheden van elke leidinggevende zoals het bijsturen door feedback te geven en het ondersteunen van de medewerker - Dag 4 en 5 betreffen: ‘Personeelsgesprekken en lange

	<p>termijn leidinggeven'. De focus ligt hierbij op het voeren van functioneringsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, maar ook op het inzetten van coaching door leidinggevende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dag 6 en 7 betreffen: 'Persoonlijk leiderschap'. In dit tweedaagse blok over Persoonlijk Leiderschap wordt er per deelnemer gericht op de individueel beperkende overtuigingen die tot uiting komen in het gedrag als leidinggevende - Dag 9 en 10 betreffen: 'Conflicthantering & beïnvloeden' (Wat zet je in als leidinggevende als je te maken krijgt met een belangentegenstelling? Of sterker nog, bij een conflict?)
<p>ManagementOntwikkelingsprogramma VROM (MOP VROM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het eerste blok staat voor een belangrijk deel in het teken van introspectie en reflectie. - Tussen de blokken in worden op locatie themabijeenkomsten/studiemiddagen (max. een dagdeel) georganiseerd over "hoe het werkt bij het Rijk/VROM". Onderwerpen die aan bod komen zijn o.a. verzuimbeleid en integriteit - Blok 1 staat in het teken van 'leidinggeven aan jezelf'. Er wordt hierbij ingegaan op de persoonlijke waarden van de deelnemer - Blok 2 staat in het teken van 'één op één leiderschap'. Er wordt hierbij gefocust op coachend leidinggeven, proactief en reactief coachen, 1 op 1 communicatie (actief luisteren en het "slechte nieuws gesprek") - Blok 4 staat in het teken van 'organisatie leiderschap'. Hierbij wordt er gefocust op onderwerpen als organisatiecultuur, veranderekunde en culturele diversiteit

1. Management opleidingsaanbod binnen het Ministerie van VWS

- Basismanagement
- Master of public administration
- Leiderschap Ontwikkelingstraject
- Interdepartementale managementleergang
- Leiding geven aan projectteams
- Intercollegiale consultatie

2. Managementopleidingen met aandacht voor diversiteit binnen het Ministerie van VWS

- Basismanagement

3. Managementopleidingen met aanknopingspunten voor aandacht voor diversiteit, vanuit drie invalshoeken op diversiteit

Aanknopingspunten met ‘positieve actie’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘positieve actie’
Leiderschap Ontwikkelingstraject	- Een thema binnen de opleiding betreft verandermanagement

Aanknopingspunten met ‘managing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘managing diversity’
--------------------	---

<p>Basismanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Er worden instrumenten aangereikt voor en er wordt ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (functionerings- en beoordelingsgesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - De deelnemer wordt zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel; - De deelnemer ontwikkelt vaardigheden om te sturen op resultaat en op samenwerking in verschillende situaties - Er wordt aandacht besteed aan het sturen op inhoud én proces, het voeren van effectieve personeelsgesprekken, het coachen op ontwikkeling en effectief teamfunctioneren - In deze training wordt leiderschap o.a. vanuit de invalshoeken 'ik en mijn medewerker ' en 'ik met mijn team' benaderd - 'Motivatie' (Wat motiveert medewerkers?), vormt een thema binnen de opleiding - 'Diversiteit' (oog en respect hebben voor verschillen in het team) vormt een thema - Aandacht aan de subjectieve kant van leidinggeven in het communiceren en het motiveren - In blok 1 worden de diverse stijlen van leidinggeven en gedragssoorten geoefend
<p>Master of public administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op de bevordering van het omgevingsbewustzijn van de deelnemer - In de eerste fase van de opleiding ('unfreezing fase') leert de deelnemer afstand nemen van zijn of haar gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt de deelnemer zich bewust van de implicaties van zijn of haar huidige analysekader en leert de deelnemer zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op zijn of haar persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteedt aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) worden de verworven vaardigheden toegepast in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan o.a. een reorganisatieplan zijn. Binnen deze fase wordt de deelnemer getraind in het communiceren en de conflicthantering
<p>Leiderschap Ontwikkelingstraject</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Een thema binnen de opleiding betreft verandermanagement
<p>Leiding geven aan projectteams</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iedere deelnemer werkt in deze leergang aan zijn/ haar eigen leerwensen op dit vlak. Het onderwerp teamontwikkeling is een optie - Na afloop van deze leergang heeft de deelnemer inzicht in manieren van leidinggeven aan projectteams en is er geoefend met verschillende vormen en technieken op dit gebied

Aanknopingspunten met ‘valuing diversity’

opleidingen	aanknopingspunten met ‘valuing diversity’
Basismanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis van en inzicht in de verschillende stijlen van leidinggeven en de eigen voorkeursstijl van leidinggeven als onderdeel van de doelstelling van de opleiding - U heeft instrumenten aangereikt gekregen voor en ervaring opgedaan met het daadwerkelijk toepassen van gesprekstechnieken in verschillende situaties (o.a. voor het voeren van functionerings- en beoordelings-gesprekken, slecht nieuwsgesprekken, correctiegesprekken, coachingsgesprekken) - U bent zich bewust van het belang van ontwikkelingsgerichtheid en brede inzetbaarheid van personeel (voor het coachen op ontwikkeling) - Benadering van leiderschap vanuit drie invalshoeken (ik als leidinggevende, ik en mijn medewerker, ik met mijn team) - De motivatie van medewerkers als thema - Diversiteit (oog en respect hebben voor verschillen in het team) als thema - Aandacht voor de subjectieve kant van leidinggeven waaronder het communiceren en het motiveren - Het oefenen van diverse stijlen en gedragssoorten als onderdeel van blok 1
Master of public administration	<ul style="list-style-type: none"> - De opleiding is o.a. gericht op het bewerkstelligen van het omgevingsbewustzijn en zelfinzicht van de deelnemer - De eerste fase van de opleiding (unfreezing fase) leert de deelnemer afstand nemen van gangbare denkwijzen, inzichten en oplossingen. Door confrontatie met nieuwe invalshoeken voor beschouwing van het openbaar bestuur wordt hij of zij zich bewust van de implicaties van het huidige analysekader en leert hij of zij zich ontvankelijk te maken voor andere inzichten - De deelnemer verblijft tenminste acht weken in het buitenland om ervaring op te doen met het functioneren van de overheid in een andere culturele en politieke omgeving - Onder begeleiding van vooraanstaande wetenschappers en praktijkmensen reflecteert de deelnemer op de invloed van megatrends op het persoonlijk functioneren. Er wordt daarbij aandacht besteedt aan ontwikkelingen buiten de overheidsorganisaties, de relatie tussen de overheid en de samenleving en de ontwikkelingen binnen de overheidsorganisaties zelf - In de vierde fase van de opleiding (toepassingsfase) past de deelnemer de verworven vaardigheden toe in een daadwerkelijke opdracht bij een overheidsorganisatie. Het resultaat hiervan kan een reorganisatieplan zijn. Trainingen binnen deze fase kunnen betrekking hebben op communicatie
Intercollegiale consultatie	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van de opleiding zijn: het kennis nemen van andere organisatieculturen en werkwijzen, elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op ideeën over aanpak van vraagstukken brengen, de uitwisseling van gedachten over nieuwe inzichten, en professionele en persoonlijke groei. - Getracht wordt de groepen van deelnemers zo samen te stellen dat elke groep een maximale verscheidenheid aan achtergronden, culturen en referentiekaders heeft. - Er wordt met elkaar van gedachten gewisseld over zakelijke onderwerpen als leiderschap en reorganisaties, maar ook over persoonlijke onderwerpen als loopbaanperspectief, samenwerking en irritaties. De diversiteit in achtergrond van de deelnemers vormt daarbij een bron van inspiratie. Door de interviemethode worden namelijk andere invalshoeken

	<p>belicht en vragen verdiept</p> <ul style="list-style-type: none">- Netwerken, Coachend leiderschap, en Aanpassingsvermogen zijn thema's die aan de rode komen- Het opgedane zelfinzicht bevordert het effectief aanpakken van managementvraagstukken op een creatieve en constructieve wijze
--	--

