

TvOO

nr. 2

06-2021

jaargang 11

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
l e r e n | t a l e n t | w e r k

Kleurrijk

Jaap Boonstra:

Een woud van kleuren

Interview met Fonda Sahla:

Alle stemmen horen voor een betere wereld

Marjon van Gelderen en Arnoud Grootenboer

Leren van een 'vreemde vriend'



rapasso

**Hoe werkt
het voor u?**

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

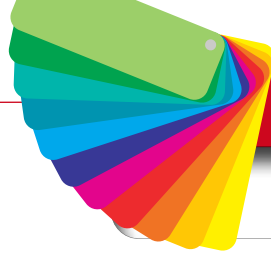
Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

-  **Gemakkelijk video-gesprekken** voeren
-  **Gebruiksvriendelijke app** voor coach én cliënt
-  **Meer interactie** door handige chatfunctie
-  **Stimuleert zelfregie** cliënt
-  **Privacy** gegarandeerd



www.rapasso.nl - 0499 850 688

ISO
9001 | **ISO**
27001



Bridgerton

Op Netflix is er een serie die in rap tempo op nummer 1 terechtkwam: *Bridgerton*. Overigens heb ik geen idee hoe de logaritmes van Netflix werken, want wellicht stond de serie alleen bij mij op 1. Het verhaal is niet zo bijzonder. Het gaat om adellijke dames en heren die een levenspartner zoeken en vinden. De bouquetreeks is er niets bij, want een beetje zoetsappig is het wel. Wat heel fascinerend is aan de serie is dat er door alle lagen, edelen, koningen en bedienden alle kleuren door elkaar lopen. Er zijn dus gekleurde edelmannen en witte bedienden. Zeker door de setting van de 18de-eeuwse kledij werkt dit in eerste instantie heel bevreemdend. Maar dat hield bij mij tijdens de eerste aflevering al op... Want hoe normaal is het eigenlijk dat kleur en verschil niet uitmaken?



Bij de aanvang van dit nummer hebben we veel discussie gehad over kleuren, over diversiteit en paradijsvogels. We hebben vooral de gedachte onderzocht hoe het toch kan dat we allemaal anders willen zijn, maar dat anders-zijn soms toch zo moeilijk te accepteren is. Dat het nog steeds niet gewoon is dat vrouwen evenveel verdienen als mannen en dat gekleurde mensen nog steeds moeite moeten doen om niet op kleur, maar op kwaliteit beoordeeld te worden. Misschien ben ik daarom wel zo onder de indruk van deze Netflix-serie, wetende dat de regisseur erg zijn best heeft moeten doen om deze cast bij elkaar te krijgen. De gedachte erachter is dat elke acteur een personage moet kunnen spelen, ongeacht zijn of haar kleur. En dat gevoel is ook echt overgekomen.

Ik ben onder de indruk omdat het zo snel gewoon voelde na aanvankelijk ongemak. Dat snelle verdwijnen van het ongemak van een ander beeld dan anders, gun ik elke paradijsvogel en elke organisatie. Hoe mooi zou het zijn als wij als HRD-professionals een *Bridgerton* konden maken in elke organisatie, waarin het na een week heel normaal zou aanvoelen dat er plek is voor iedereen?

In dit nummer vind je daarom ook de praktijkverhalen van organisaties die zich hiervoor inspannen en wat hun ervaring daarmee is. Omgaan met ongemak, dat is te leren denk ik, en als we er echt niet uitkomen, dan is er nog een ruime keuze uit kleurenmodellen die gebruikt worden om de veelal complexe werkelijkheid af en toe te duiden. Kortom voor iedereen wat. En ik? Ik verheug me op de volgende afleveringen van *Bridgerton*.

Ria van Dinteren

hoofredactie, hoofredacteur@tvoo.nl



36



Alle stemmen horen voor een betere wereld

PRAKTIJK

Kleurrijk

Waardevol ongemak voor mens en organisatie

Olivia Kramers & Carlo Strijk

8

Diversiteit en inclusie bij het Van Gogh Museum

De kunst van het meten

Marjelle Vermeulen & Brian Doornenbal & Hans van Dijk & Susan Aukema

12

Leren van een 'vreemde vriend'

Over hoe kunstenaars en wijkagenten samen leren en creëren

Marjon van Gelderen & Arnoud Grootenboer

19

Diversiteit voorbij de hokjes

Marten Bos

26

Kleur bekennen

Column

Jitske Kramer

33

Alle stemmen horen voor een betere wereld

In gesprek met Fonda Sahla

Olivia Kramers & Ria van Dinteren

36

De Trainingsachtbaan

Hrd-tool

Arie Speksnijder

40

53



Een woud van kleuren

THEORIE

Diversiteit en inclusie in de praktijk

In gesprek met Jacqui Brassey
Olivia Kramers & Ria van Dinteren

46

Een woud van kleuren

Kleurendenken in het ontwikkelen van
mensen, teams en organisaties
Jaap Boonstra

53

Welles nietes

Over quota voor vrouwen in
topmanagementfuncties
Mijntje Lückers-Rovers

63

88



Kleurrijk in de praktijk

INSPIRATIE

Beweeg naar digitaal, maar niet altijd

Yvette Burger

72

**Diversity dividend,
een andere kijk op diversiteit**

Column
Carlo Strijk

78

**Organisatieontwikkeling begeleiden
met leerlijn**

Els Vernooij & Peter Steenkamer

80

Kleurrijk in de praktijk

Carlo Strijk

88

Dankzij de witte bankman

Column
Leontine Bibo

93



**Kleurrijk**

Waardevol ongemak voor mens en organisatie

Olivia Kramers & Carlo Strijk

8

Diversiteit en inclusie bij het Van Gogh Museum

De kunst van het meten

*Marjelle Vermeulen & Brian Doornenbal & Hans van Dijk
& Susan Aukema*

12

Leren van een 'vreemde vriend'

Over hoe kunstenaars en wijkagenten samen leren en creëren

Marjon van Gelderen & Arnoud Grootenboer

19

Diversiteit voorbij de hokjes

Marten Bos

26

Kleur bekennen

Column

Jitske Kramer

33

Alle stemmen horen voor een betere wereld

In gesprek met Fonda Sahla

Olivia Kramers & Ria van Dinteren

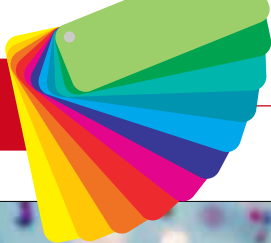
36

De Trainingsachtbaan

Hrd-tool

Arie Speksnijder

40



■ Olivia Kramers & Carlo Strijk

Kleurrijk

Waardevol ongemak voor mens en organisatie

Het thema diversiteit en inclusiviteit kon op ons lijstje van themanummers niet ontbreken, daar waren we het als redactie al snel over eens. Maar diversiteit en inclusiviteit is ook een thema waar al zoveel over gezegd en geschreven is, ook in relatie tot leren en ontwikkelen. Hoe kun je het dan zo insteken dat het ons iets nieuws brengt? Hoe kun je net een wat ander perspectief krijgen? Toen was de keuze snel gemaakt: het thema wordt *kleurrijk*!



Olivia Kramers MCM is directeur HRM en tevens onderwijsdirecteur bij de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. Vanuit een onderwijskundige en veranderkundige achtergrond draagt ze graag bij aan de ontwikkeling van mensen, teams, onderwijs en organisatie. Ze doet dat vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van mensen de kwaliteit van de organisatie bepaalt.



Carlo Strijk is directeur van trainings- en coachingsbureau Strijk en Zet BV. Hier traint en coacht hij managers en directie op het gebied van persoonlijke effectiviteit in combinatie met spirituele of bewustzijns groei. Daarnaast is hij opinienschrijver in onder andere NRC Handelsblad, de Volkskrant en Het Parool. Recentelijk verscheen zijn nieuwe coachingsboek *De 5-Wise Methode*, dat tevens vertaald werd in het Engels. Carlo is gekozen tot de Top 3 Trainers van Nederland (NOBTRA) en zit recentelijk in de redactie van TvOO.

Kleurrijk is, zoals Jitske Kramer in dit nummer zegt, een feestje. Kleuren maken vrolijk, we hangen gekleurde slingers en ballonnen op om het feestelijk te maken, een kleurrijk persoon is iemand die je er graag bij wilt hebben. Ook Jaap Boonstra schetst de waarde van verschillende mensen en verschillende kleuren in het licht van individuele, team- en organisatieontwikkeling. We weten allemaal dat diverse teams beter presteren en er is volop aandacht om meer vrouwen aan de top te krijgen (zie het artikel van Mijntje Lückerrath). Organisaties schrijven vaker wel dan niet in hun strategie iets over 'een afspiegeling

zijn van de maatschappij' of het belang van diversiteit (zoals bij McKinsey) en richten diversity officers in (zoals bij Hilton-Hotels en Walters People). Er is een Code Diversiteit & Inclusie voor de culturele en creatieve sector (waar onder andere het Van Gogh Museum zich aan heeft gecommitteerd) en we hebben aparte weekendscholen om talenten van alle kinderen te ontwikkelen (zoals de Transvaal Universiteit van Fonda Sahla). En als je dan nog niet overtuigd bent, dan blijkt uit onderzoek dat er niet alleen morele, maar ook economische argumenten zijn voor meer kleur en diversiteit.

Van paradijsvogel naar 'hinderlijke ander'

En toch, waarom blijft het zo moeilijk om diversiteit en inclusie géén thema meer te laten zijn? Wat houdt ons ondanks alle inspanningen tegen om die inclusieve en veilige maatschappij en organisaties te creëren en verschillen te vieren? Wanneer wordt de paradijsvogel de 'hinderlijke ander'?

"Als je nog nooit een vrouwelijke zwarte vicepresident hebt gezien, hoe kun je dan denken dat je dat ooit kan worden?"

Fonda Sahla

We zien namelijk nog steeds de bestaande kansenongelijkheid in het onderwijs (Fonda Sahla), discriminatie op de arbeidsmarkt van mensen met een biculturele achtergrond en jongeren die geen stageplek kunnen krijgen. We hebben nog steeds onderwijs waarin alleen de westerse geschiedenis een plek heeft. De stijging van het aantal vrouwen aan de top gaat tergend langzaam. We zien nog steeds mensen in organisaties die zich niet veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, omdat ze anders zijn of zich anders voelen. We zien vooringenomenheid en vooroordelen, we zien onze blinde vlekken niet, we kiezen nog steeds de kandidaat die het meest op ons lijkt. Want, laten we eerlijk zijn, het werkt een stuk gemakkelijker en sneller met mensen die je eenvoudig begrijpt en bij wie je niet hoeft te vragen naar hun perspectief – dat is immers hetzelfde als dat van jouzelf. En we zien nog steeds leiderschap dat bepaalt wie erbij hoort en wie niet, gelijk gedrag beloont, verschil afstraft en ongemak uit de weg gaat.

Verdragen van het ongemak van verschil

Het is van groot belang voor organisaties om het ongemak, dat ontstaat bij het organiseren van verschillen, te blijven opzoeken. De

maatschappij, de steeds veranderende wereld en de complexiteit van vraagstukken vragen om meerdere perspectieven om tot oplossingen te komen. De creativiteit die dan ontstaat, is een van de hoogst genoteerde *21st century skills*.

Je kunt dit ongemak en creativiteit zelfs expliciet organiseren, zoals de Nationale Politie heeft gedaan in het 'leren van een vreemde vriend' binnen Social Design Politie. Hierin werken kunstenaars en wijkagenten samen. Zij ontdekken en leren samen aan de hand van een complex maatschappelijk vraagstuk. Je kunt ongemak ook expliciet organiseren door bewust beleid te voeren op de werving, de ontwikkeling en het behoud van verschillende talenten in je organisatie. Dan moet je als organisatie wel in staat zijn om dat ongemak te verdragen, om je als 'dominante cultuur' open te stellen en nieuwsgierig te zijn naar de ander. En je moet je als leider bewust zijn van je eigen vooroordelen en de moed hebben om kwetsbaar te durven zijn. Anders lopen de paradijsvogels en de diverse talenten zo weer weg.

Als dit allemaal lukt, dan wordt het ongemak van verschillen waardevol en van betekenis. Dan ontstaat het gevoel van *belonging*, worden mens én organisatie er beter van en lever je een waardevolle bijdrage aan een betere wereld.

De lessen voor de HRD'er

Onze zoektocht naar 'kleurrijke artikelen' heeft ons begrip van de complexiteit van het thema verdiept. Soms heeft het ons ook wat verdrietig en wanhopig gemaakt, want wat is het taai! Maar uiteindelijk heeft het ons vooral optimistisch en hoopvol gestemd. Want er is zo veel dat je kunt doen, voor mensen uit de *mainstream* en mensen uit een minderheidsgroep, voor leiders en voor

medewerkers en voor opleiders, trainers en HR-professionals.

We hebben uit alle artikelen de lessen voor diversiteit en inclusie voor de HRD'er op een rijtje gezet.

- Ga op zoek naar (of help mee formuleren) de reden waarom diversiteit en inclusie voor jouw organisatie van belang zijn. Vragen de klanten erom, zijn de vraagstukken zo complex dat ze een multi-perspectief vragen om tot een antwoord te komen, is het noodzakelijk voor je bestaansrecht een afspiegeling van de maatschappij te zijn, et cetera? Dit zorgt voor het fundament van je interventies en zorgt ervoor dat diversiteit geen doel op zichzelf wordt.
- Inclusiviteit vraagt leiderschap en een bijpassende cultuur. Investeer in leiderschap dat in staat is om een sociaal veilige omgeving te creëren, fouten niet afstraft, maar daarvan wil leren, mensen actief betreft en in staat is om verschil te verdragen, bespreekbaar te maken en te benutten.
- Bedenk of je alle stemmen wel aan tafel hebt en zorg ervoor dat je alle stemmen hoort. Vraag je af wie er niet bij is en er wel zou moeten zijn. Praat mét mensen en niet tégen of óver mensen. De jamsessie wordt er een stuk leuker van en de kwaliteit van het gesprek neemt toe.

***"The truth will set you free.
But first it will piss you off."***

Gloria Steinem

- Vermijd het denken in doelgroepen, omdat mensen niet te 'plotten' zijn in één hokje. Hoe je kijkt, bepaalt wat je ziet. Kijk je door een stereotype bril, dan zie je ook alleen stereotypen en niet meer de mens in al zijn identiteiten.
- Zorg dat je training over diversiteit en inclusie niet op zichzelf staat, maar een strategische verankering heeft. De top moet actief het belang uitdragen. Dan heeft een training in omgaan met verschillen, bewust worden van je bias en interculturele skills meer betekenis en rendement.
- Houd in al je opleidingen en interventies rekening met verschillen tussen mensen, niet alleen in leerstijlen, voorkennisniveau en digitale geletterdheid, maar ook in generaties, culturele achtergrond, gender, et cetera.
- Meet de effecten van je interventies op het gebied van diversiteit en inclusie. Maak gebruik van feiten en cijfers. Doe dit niet blind, maar hypothesegericht, maak de vooruitgang zo zichtbaar en bepaal op deze manier welke aanvullende interventies nodig zijn. ■

Wij wensen je veel leesplezier!

Carlo Strijk en **Olivia Kramers**, redactie TvOO



Foto: Jelle Draper

■ Marjelle Vermeulen & Brian Doornenbal & Hans van Dijk & Susan Aukema

De kunst van het meten:

Diversiteit en inclusie bij het Van Gogh Museum

Diversiteit en inclusie: het begint steeds meer een mantra te worden. Organisaties komen superlatieven tekort om te benadrukken hoe divers en inclusief ze zijn. De bittere realiteit is echter dat Nederland onderaan verschillende diversiteitsindexen bungelt. *“Beschamend en diep teleurstellend,”* was de reactie van minister Ingrid van Engelshoven, toen ze in 2018 met de uitkomst van zo’n index werd geconfronteerd (Volkskrant, 2018). Dat er veel bij komt kijken als je diverser en inclusiever wilt worden, ondervonden wij tijdens een casestudie bij het Van Gogh Museum. Het vergroten van diversiteit en inclusie is wel degelijk mogelijk, maar geen sinecure.

Aandacht voor diversiteit en inclusie

De aandacht voor diversiteit en inclusie is wereldwijd in een stroomversnelling gekomen door maatschappelijke bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter. Ook in Nederland is deze invloed duidelijk merkbaar. Zo gaf minister-president Mark Rutte afgelopen jaar aan dat hij "grote veranderingen" heeft doorgemaakt in zijn standpunt over Zwarte Piet (NOS, 2020). Mede door deze maatschappelijke ontwikkelingen zijn veel organisaties bezig met een zoektocht naar hoe ze een diverser personeelsbestand kunnen realiseren en inclusiever kunnen zijn ten opzichte van ondervertegenwoordigde groepen. Dit geldt onder andere voor organisaties in de culturele sector.

Om de culturele sector diverser en inclusiever te maken, heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap afspraken gemaakt met de sector (Fonds voor Cultuurparticipatie, 2020). Deze heeft daarop een aantal initiatieven ontwikkeld om culturele organisaties en instellingen hierin te ondersteunen, zoals de *Code Diversiteit & Inclusie* (2019). Een ander initiatief is 'Museum Bekennen Kleur', een collectief van musea dat zich samen inzet voor een inclusieve sector. Uiteindelijk zijn het echter de individuele culturele organisaties en instellingen die hier praktisch mee aan de slag moeten gaan. Veel organisaties zijn nog zoekende in hoe ze dit moeten aanpakken en/of zitten nog in de opstartfase (Van Dijk & Tol, 2020). Een culturele organisatie die zich sinds 2017 inzet om inclusiever te worden is het Van Gogh Museum in Amsterdam.

'Van Gogh Verbindt'

De start van 'Van Gogh Verbindt' ging direct gepaard met het besef: om inclusief naar publiek te kunnen zijn, dient er ook intern sprake zijn van een inclusief klimaat en

Het Van Gogh Museum

De missie van het Van Gogh Museum is om een divers publiek te inspireren met het leven en werk van Vincent van Gogh en zijn tijd. Het museum beschouwt inclusie als cruciaal om een plek te zijn waar de grootste variëteit aan mensen zich thuis kan voelen. Diversiteit ligt volgens het museum ten grondslag aan creativiteit, relevantie en innovatie. In 2017 gaf het museum een boost aan haar inclusieve missie door het vierjarige onderzoekstraject 'Van Gogh Verbindt'. Dit traject is gericht op het relevanter worden voor jonge Amsterdammers met een biculturele achtergrond door samen met hen initiatieven te ontwikkelen.

Zie www.vangoghmuseum.nl/nl/over/organisatie/inclusiviteit-en-toegankelijkheidsbeleid/van-gogh-verbindt

een divers personeelsbestand. Een divers personeelsbestand brengt meer diversiteit aan ideeën, perspectieven, en achtergronden (Van Knippenberg et al., 2004), en een inclusief klimaat helpt om deze diversiteit meer in te zetten, wat onder andere zorgt voor een duidelijkere stem in het museum voor ondervertegenwoordigde groepen (Ely & Thomas, 2001). Parallel aan het programma 'Van Gogh Verbindt' is het programma 'Inclusief Werkgeverschap' opgezet. Inclusief werkgeverschap wordt intern gedefinieerd als 'we zijn een organisatie voor iedereen waar we de grootste variatie aan mensen omarmen'. Om dat te bereiken, streeft het museum naar een representatieve personeelsdemografie en een inclusief bedrijfsklimaat.

Het Van Gogh Museum gaf vorm aan haar inclusieve koers door tussen het begin van

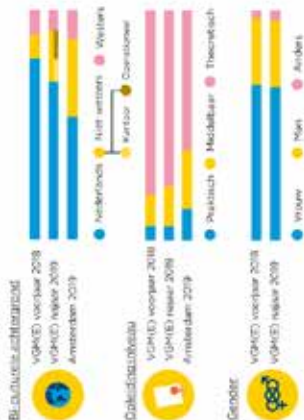
Verder op weg naar een inclusieve organisatie

Wij zijn een organisatie voor iedereen waar we de grootste versie van mensen ontmoeten. Sinds het najaar van 2017 zijn we door middel van de 'propositie' van Groot Verbond in Nederland wettelijk erkend als inclusieve organisatie. In het voorjaar van 2018 heeft daarom een eerste meeting van de Inclusie Enquête overgenomen. Daar is eind 2019 verspreid naar alle 237 collega's hebben de enquête overvloedig relevante resultaten en veranderingen weergegeven. Het was een verdere onderbouw naar een inclusieve organisatie.

1. Aantrekken van divers talent



Hoe divers is onze organisatie ten opzichte van Amsterdam en ten opzichte van 1,5 jaar geleden?



2. Benutten en behouden van divers talent



83% voelt zich thuis in het museum

SSJ wordt zich als een 'soel van de familer' in
het Van Gogh Museum

 SZA is emotioneel gehecht aan de organisatie

• Mensen die de initiatieven gericht op het terugkopen en behouden van divers talent nuttiger vinden, worden zich ook meer betrokken bij het Van Gogh Museum.

Er is een significante daling in het aantal van de integratie van jongeren ten opzichte van 2015.

3. Integreren van inclusie door de organisatie heen



Er is een significante stijging in het eruitgaan van een inclusieve dialyse.

Openheid van leidinggevende leidt tot inclusiever denken en handelen van de medewerker

Er is een positief versterkend effect tussen de ervaren zichtbaarheid van activiteiten en de perceptie dat het Gogh Museum inclusief is. Daarnaast influent:

Er is een significante daling in het ervaren van een persoonsbeeld dat bijdraagt aan een inclusief klimaat ten opzichte van 2018.

Hier gaan we samen mee verder:



Deelbaar zijn
de diversiteit
in

gezondheids
vragen en
behoeften van
diverse talenten

Integreren van
inclusie door
de organisatie
kruis

Figuur 1. Verder op weg naar een inclusieve organisatie (infographic: in60seconds, Amsterdam)

2018 en het eind van 2019 activiteiten te ontwikkelen gericht op het aantrekken, inzetten en behouden van divers talent, en op het integreren van inclusie door de organisatie heen. Als gevolg van deze verschillende inclusiedoelen variëren de activiteiten in hun focus: waar sommige activiteiten zich specifiek richten op de interne organisatie (zoals *all-inclusive* en opencultuurworkshops, zomermarkten, trainingen inclusief leiderschap, en het aanstellen van een interne werkgroep 'Verbinders'), richten andere activiteiten zich juist op de wereld buiten de museummuren (zoals ontmoetingen op scholen, de denktank 'Beeldbrekers', en samenwerkingen met het internationale kledingmerk Daily Paper).

Meten is weten

Een belangrijke vraag is hoe effectief al deze activiteiten zijn geweest. Om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de beoogde inclusiedoelen werden gerealiseerd, hebben wij een impactmeting uitgevoerd. Impactmetingen geven inzicht in wat werkt, hoe het werkt, voor wie het werkt en in welke context het werkt (Vermeulen en Maas, 2021). Impactmetingen zijn dus waardevol om inzichtelijk te maken of en hoe de werkomgeving in het Van Gogh Museum meer inclusief is geworden. Daarnaast zijn impactmetingen nuttig om te leren: door te zoeken naar een gemeenschappelijke factor achter activiteiten die wel en niet werken, kan het Van Gogh Museum verklaringen vinden voor de gevonden effecten. Die verklaringen kunnen vervolgens worden gebruikt om de strategie aan te scherpen en de inclusieve koers te optimaliseren.

Voor de impactmeting maakten wij gebruik van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. De kwantitatieve methode bestond uit een vragenlijstonderzoek. De vragenlijst werd



Foto: Jelle Draper

op twee momenten onder het personeel van het museum afgenomen: begin 2018 en - na verschillende activiteiten - eind 2019. Op basis van wetenschappelijke literatuur vroegen wij de medewerkers op beide meetmomenten naar het ervaren van een

inclusief klimaat, het ervaren van inclusief leiderschap, de persoonlijke commitment met inclusie en het persoonlijke inclusieve denken en handelen. Daarnaast vroegen wij de medewerkers in de tweede vragenlijst naar de zichtbaarheid en effectiviteit van alle inclusieactiviteiten. Het kwalitatieve deel bestond uit focusgroepen en interviews met medewerkers vanuit diverse afdelingen van de organisatie. Deze verdiepende gesprekken gaven zowel inzicht in het effect van de inclusieactiviteiten als in mogelijke verklaringen voor de gevonden effecten.

Het meten van inclusie kan richting geven aan interventies en is onmisbaar in de evaluatie ervan

“The truth will piss you off”

De resultaten van de metingen zijn vertaald naar een infographic (zie figuur 1) die vervolgens in 2020 gedeeld is binnen de organisatie. De infographic probeert een feitelijk beeld te geven van de mate waarin de activiteiten de drie doelen, die door het museum zijn vastgesteld, hebben behaald zonder daar een waardeoordeel aan te hechten. Deze drie doelen komen terug in de drie kolommen van de infographic, met daaronder informatie over bijhorende activiteiten en standpunten. Tot slot staan de drie herziende doelen genoemd, waarmee de weg van inclusief werkgeverschap verder wordt vervolgd.

De infographic laat zien dat het museum intern duidelijk een stap in de juiste richting heeft gezet. De demografische diversiteit is aanzienlijk vergroot en gemiddeld genomen zijn medewerkers positiever geworden over

het diversiteitsklimaat. Belangrijk was de rol van leiderschap: medewerkers beoordeelden het diversiteitsklimaat als positiever wanneer hun leidinggeversen hoger scoorden op toegankelijkheid en openheid.

Opmerkelijk aan de resultaten is dat medewerkers de initiatieven om de inclusie te verbeteren zowel zichtbaar als effectief vonden, maar dat niet alle gemeten aspecten van inclusie zijn verbeterd tussen de twee meetmomenten. Dit laat niet alleen het belang van herhaald meten zien, maar ook dat inclusie geen simpele knop heeft waaraan gedraaid kan worden om te verbeteren.

Een aspect dat is verslechterd is de perceptie dat het personeelsbeleid bijdraagt aan een inclusief diversiteitsklimaat. Dit terwijl het Van Gogh Museum juist breed heeft ingezet op onder andere een inclusief personeelsbeleid. Wij vermoeden dat de daling niet per se duidt op een achteruitgang, maar op een ontwaakte aandacht voor het belang van inclusie en daarmee ook het bewustzijn dat er nog ruimte is voor ontwikkeling. Mogelijk zijn medewerkers hogere eisen gaan stellen aan het personeelsbeleid. Een fenomeen dat ons doet denken aan de uitspraak *“The truth will set you free. But first it will piss you off”* van Gloria Steinem.

De infographic is het startpunt geweest van het voortzetten van de inclusieve koers van het museum. In interne, open dialogen is met collega's gesproken over wat goed gaat en wat beter kan. Daaropvolgend zijn de activiteiten bijgestuurd. In de tweede helft van 2021 wordt gemeten wat de ontwikkeling is geweest van de activiteiten in inclusief werkgeverschap tussen eind 2019 en 2021.

Weet wat je meet

Het inclusietraject bij het Van Gogh Museum verschaft een aantal inspirerende inzichten.

Allereerst laat het zien hoe belangrijk het is om resultaten te meten – zeker bij zoiets abstracts als inclusie. Het meten van inclusie kan richting geven aan interventies en is onmisbaar in de evaluatie ervan. De eerdergenoemde ‘Code Diversiteit en Inclusie’ biedt een online meting voor een eerste verkenning (zie www.codedi.nl). Het traject laat ook zien dat de evaluatie van interventies een kritische blik vereist. Meten is weten, maar alleen wanneer je weet wat je meet.

Naast inclusie verbeteren was de impactmeting nog op twee andere vlakken waardevol binnen het museum. De resultaten gaven extra legitimiteit aan de ondernomen activiteiten en gaven een solide onderbouwing voor vervolgoelen en -activiteiten. De (feitelijke toon van de) infographic heeft geholpen om intern open dialogen op gang te brengen.

Ons onderzoek toont aan dat inclusie een weg van lange adem is, maar ook een weg waarbij het mogelijk is om in relatief korte tijd de eerste bescheiden effecten inzichtelijk te maken. Het gevonden verband tussen leiderschap en diversiteitsklimaat suggereert dat een inclusievere werkomgeving gebaat is bij openheid en toegankelijkheid van leiders. Inzetten op inclusief leiderschap kan dan ook een goede manier zijn om een intern inclusief klimaat te bevorderen. De inzet van interne en externe ambassadeurs – de ‘Verbinders’ en ‘Beeldbrekers’ – zorgen voor het bewustzijn dat medewerkers vanuit hun eigen persoon, rol en vakgebied kunnen bijdragen. Een andere tip om een inclusief klimaat verder te versterken in een organisatie, is de focus en inzet op ieders eigen ‘inclusief potentieel’. Bij het Van Gogh Museum is hieruit voortgekomen dat elke medewerker jaarlijks een inclusief doel nastreeft. Tot slot: een tip voor het verbeteren van het

klimaat is om gericht hypothesen te vormen en te testen. Breng in kaart welke (directe en indirecte) effecten bereikt moeten worden om een inclusievere klimaat te creëren en ontwikkel activiteiten die helpen om deze effecten te realiseren. Meet en test de impact van de gekozen activiteiten, zodat de toegevoegde waarde ervan beoordeeld en vervolgens uitgebreid kan worden. ■

Referenties

- Code Diversiteit & Inclusie. (2019). *Code Diversiteit & Inclusie*. Gedownload op 8 maart 2021, van <https://codedi.nl>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fonds voor Cultuurparticipatie (2020). *Minister van Engelshoven lanceert programma Cultuurparticipatie*. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://cultuurparticipatie.nl/actueel/37/minister-van-engelshoven-lanceert-programma-cultuurparticipatie>
- Kroes, J. (2018, 31 augustus). Afgelopen jaar welgeteld nul extra topvrouwen: ‘Beschamend en diep teleurstellend’. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/afgelopen-jaar-welgeteld-nul-extra-topvrouwen-beschamend-en-diep-teleurstellend~b0b2df77>
- ‘Rutte: ik ben anders gaan denken over Zwarte Piet’. (2020, 5 juni). NOS. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://nos.nl/artikel/2336254-rutte-ik-ben-anders-gaan-denken-over-zwarte-piet.html>
- Raad voor Cultuur. (2019). ‘Deel 2. Prioriteiten voor herziening van beleid’, in: *Cultuur dichtbij, dichtbij cultuur. Advies Cultuurbestel 2021-2024*.

- Van Dijk, H., & Tol, J. (2020). *Lef: Verslag van het eerste jaar van de Code Diversiteit & Inclusie*. Gedownload op 8 maart 2021, van https://www.codedi.nl/wp-content/uploads/2020/12/LEF_JAARRAPPORTAGE_CODE_DEF.pdf
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1024.
- Vermeulen, M., & Maas, K. (2020). Building Legitimacy and Learning Lessons: A Framework for Cultural Organizations to Manage and Measure the Social Impact of Their Activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839>



Marjelle Vermeulen is social impact onderzoeker bij Impact Centre Erasmus en promoveert op het thema 'maatschappelijke impact van kunst en cultuur' bij Impact Centre Erasmus en Erasmus School of History, Culture and Communication.



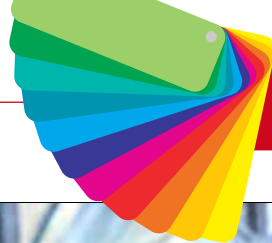
Brian Doornenbal is gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam en is data scientist bij healthtechorganisatie Salut. Als specialist op het gebied van machine learning werkt hij aan diverse onderzoeken over diversiteit, leiderschap en gezondheid.



Hans van Dijk is assistant professor bij het departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg waar hij onderzoek doet naar diversiteit en inclusie. Hij is daarnaast verantwoordelijk voor de Scan D&I op codedi.nl.



Susan Aukema werkt als HR-adviseur bij het Van Gogh Museum. Zij zet zich sinds 2017 in om de interne organisatie van het museum inclusiever te maken.



■ Marjon van Gelderen & Arnoud Grootenboer

Leren van een 'vreemde vriend'

Over hoe kunstenaars en wijkagenten samen leren en creëren

Complexe verandervraagstukken zijn er genoeg bij de politie. De grootste werkgever van Nederland werkt hard aan de 'Politie van Overmorgen'. De mens in het systeem is hierbij een belangrijke. De systeemdruk is groot. Hoe verbind je zingeving en kwaliteiten van mensen weer aan die van de organisatie? Hoe creëer je veiligheid en moed om te exploreren, leren, vrij te denken en samen te creëren? We ontwikkelden Social Design Politie, een experimenteel proces vol ervaringen waardoor wijkagenten en ideeën kunnen groeien. Zo krijgen wijkagenten een social designer of kunstenaar als 'vreemde vriend'. In duo's werken ze samen aan sociaal-maatschappelijke vraagstukken.

Mensen kennen ons in de organisatie als 'Marjon & Arnoud'. Als voormalig HRD'ers zagen we kansen in de organisatie om te experimenteren met de ontwikkeling van mensen in combinatie met de ontwikkeling van ideeën. We geloven dat transformatie op persoonlijk, organisatie- en maatschappelijk vlak bereikt kan worden via gedeelde emotionele ervaringen die ons liefdevol uit onze comfortzone halen en die een veilige plek creëren voor nieuwe ideeën. Inmiddels werken we in de rol van creatief leiders op landelijk niveau aan ervaringen waardoor mensen, relaties, ideeën en systemen kunnen groeien. We spreken het hart en open bewustzijn aan door op zoek te gaan naar andere, meer onverwachte, mensgerichte en creatieve manieren.

In ons werk zetten we creatief leiderschap, (learning) *experience design*, esthetische sensitiviteit (De Groot, 2020) en eigen fascinaties in. Ook betrekken we geregeld de creatieve sector. Het verbinden van ogenschijnlijk tegengestelde werelden is pionieren, boeiend en waardevol. Enerzijds de (letterlijk en figuurlijk) blauwe wereld van orde en handhaven, van regels en binnen de lijntjes, van het zeker (moeten) weten. En anderzijds de kleurrijke wereld van chaos, het niet-weten, het onderzoeken en het experimenteren, van de regels ter discussie stellen.

In de organisatie werd het verlangen uitgesproken een landelijke vernieuwingsimpuls te creëren binnen de Gebiedsgebonden Politie (wijkpolitie). Bij de start van ons initiatief Social Design Politie volgden we onze eigen nieuwsgierigheid. Kunnen wijkagenten van social designers leren en daarmee hun creatieve kracht en moed versterken? En kunnen we als politie andere, mogelijk meer impactvolle, manieren van werken ontdekken door met social designers samen te werken?

Social Design Politie

Social Design Politie is een initiatief van de politie door creatief leiders Marjon van Gelderen en Arnoud Grootenboer, werkzaam bij de staf korpsleiding. Het programma richt zich op de ontwikkeling van politiemensen en de 'Politie van Overmorgen'. Social Design Politie is een proces van leerervaringen die ruimte maken voor de groei van creatieve kracht en moed van wijkagenten en het ontdekken van nieuwe invalshoeken en handelingsperspectieven voor politiewerk op straat.

Een belangrijk ingrediënt in het proces is de lerende samenwerking met 'vreemde vrienden': social designers. *Social designers* zijn ontwerpers en kunstenaars die zich net als wijkagenten bezighouden met sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Wijkagenten en social designers werken in duo's samen aan vraagstukken als armoede, dak- en thuislozen en prestatiedruk bij jongeren. Wijkagenten trekken met hun social designer de wijk in om dichterbij burgers te komen, en evengoed dichterbij zichzelf. Reflecties op de aanpak en impact van het eerste seizoen Social Design Politie beschreven Marjon en Arnoud in het boek *From the Police with Love*, dat gratis te downloaden is van www.marjonenarnoud.nl/FTPWL. Het doel van het boek is de politie aan te moedigen om de creatieve spier te trainen en een cultuur van experimenteren te ontwikkelen. Ook is het een aanmoediging om meer preventief betekenisvol politiewerk te blijven ontwikkelen, iets wat de Nederlandse politie uniek maakt in de wereld. Social Design Politie is inmiddels

een lerende beweging geworden. In 2021 start het tweede seizoen. Volg de updates van Social Design Politie op Instagram: *@socialdesignpolitie*.



Vreemde vrienden op de foto: Joost Jelmer Kasper en Lucy van Dorst

Onderdompelen in een andere wereld

We ontdekten de discipline *social design* tijdens een bezoek aan 'Change the System' in Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam. De tentoonstelling over veranderkracht van kunst en design liet het werk zien van designers die de ambitie hebben om de wereld te veranderen. We zagen dat de maatschappelijke vraagstukken die zij aankaartten dezelfde waren als die een wijkagent in zijn of haar wijk tegenkomt. Uit nieuwsgierigheid besloten we contact

te zoeken met een social designer. Geen plan, geen agenda. Alleen de vraag: Kunnen we elkaar eens ontmoeten? Het werd een kennismaking met Tabo Goudswaard, voormalig jeugdwerker en nu social designer.

Met Tabo organiseerden we een serie eerste kennismakingen tussen wijkagenten en social designers. Het testen smaakte naar meer en we stelden een langdurigere lerende samenwerking aan de korpsleiding voor. Een leertraject waarin op zoek wordt gegaan naar nieuwe ideeën, met een ander type leiderschap. Een traject waarin agenten meer betekenis vinden in hun dagelijks werk en we als politie experimenteren, risico's nemen en vragen stellen. Vanuit oprechte nieuwsgierigheid en een wens om de ander beter te begrijpen.



Vreemde vrienden op de foto: Luuk Rooijackers en Laila Meliani

Een eenmalige brainstorm met een aantal ludieke ideeën als resultaat of een serie korte designthinking-trainingen – de gebruikelijke reflex – is Social Design Politie niet geworden. We wilden het leren mensgericht aanpakken. Een kunstenaar of ontwerper word je tenslotte niet zomaar; er gaat een lange weg van leren, (zelf)onderzoek, maken, proberen, vallen en opstaan aan vooraf. We wilden ‘mensen’ die bij de politie werken ‘onderdompelen’ in een andere wereld, door hen als ‘vreemde vrienden’ (De Bruin, 2019) te verbinden aan ‘mensen’ die in de creatieve sector werken: kunstenaars en ontwerpers. We wilden een mooie en inspirerende reis laten ontstaan voor de deelnemers.

Tijdens het intakegesprek met de deelnemende wijkagenten is het vertrekpunt het kiezen van een maatschappelijk vraagstuk in de eigen werkomgeving. Een vraagstuk dat hen persoonlijk raakt. Hier wordt gebroken met een organisatietraditie. Er wordt niet gevraagd naar een teamplan of de wens van een teamchef. Het gaat hier echt over de oorspronkelijke motivatie voor het werk, waarbij vertrouwd wordt op de oprechte betrokkenheid en het vakmanschap van de wijkagent. Op ‘het goede willen doen’.

De relatie tussen de wijkagent en de social designer is een ongebruikelijke. Guido van de Wiel schrijft in een artikel van de Veranderbrigade (2018) over het principe ‘*making unlikely connections*’: “De onwaarschijnlijkheid van de setting lokt uit om jezelf te zijn en andere kanten van jezelf aan te boren. Alles wat daarbinnen gebeurt, is gewoon en nieuw tegelijk.” In een ongebruikelijke setting als die van vreemde vrienden, kunnen leren en veranderen meer als vanzelf verlopen. ‘Jezelf kunnen zijn’ klinkt als een open deur, maar zo vanzelfsprekend is dat vaak niet binnen een systemische omgeving als de politie.

Ook wilden we iets maken dat groter was dan de deelnemers of onszelf. We wilden iets verbindends creëren, iets dat nieuwe hoopvolle perspectieven zou kunnen doen openen voor de organisatie en wereld. We kozen ervoor om vanaf de eerste stappen open te communiceren over het proces via social media. Want als we zelf nieuwsgierig zijn, zijn anderen dat vast ook. De neiging is vaak om pas naar buiten te treden als iets af is, maar juist het niet weten en zoeken zijn interessant. Het geeft ruimte aan anderen om mee te leren en waarde toe te voegen.

Zeven duo's werken een half jaar samen aan maatschappelijke vraagstukken. Met het programma waren we in 2019 onderdeel van *Dutch Design Week* in Eindhoven, als *closing ceremony* van de reis.

Quotes van deelnemers

“Alle impulsen van Marjon en Arnoud hebben mij erg geholpen. Deze waren altijd anders dan wat ik gewend ben vanuit de politie. De locaties, de benadering, de mensen, de taal. Hiermee stap je dus al in een andere wereld. Ook het ‘Vreemde Vrienden Boekje’ bracht veel flow en reflectie. Daarbij moest je nadenken over jezelf in woord en tekeningen.”

Anne-Mieke Does, wijkagent eenheid Amsterdam

“Het gekozen narratief vond ik een slimme zet. Door het frame ‘vreemde vrienden’ kwam ik anders binnen bij de politie, als vriend van wijkagent Dirk-Jan. Het was niet zo dat ik de expert was en Dirk-Jan de toeschouwer. We waren allebei ontregeld en moeten beiden loslaten wat we al kenden. Het

ging er niet om dat ik een trucje ging doen. Wat we samen deden, was open en verwachtingsvol kijken. Door het frame 'From the Police with Love' kon ik bovendien anders en breder naar de politie kijken, dan bij de klassieke insteek. Een ander sterk ingrediënt vond ik dat Dirk-Jan aan een echt probleem ging werken. Iets dat hem raakte. Iets maar hij mee zat. Dat is een boeiend beginpunt, het bepaalt waar je terechtkomt en hoe je het allemaal ervaart. Als een minder urgent of persoonlijk vraagstuk was gekozen, dan had het programma als een leuk extraatje kunnen worden ervaren, in plaats van iets wezenlijks."

Sander Veenhof, social designer, vreemde vriend

De mens en ruimte leiden

In Social Design Politie ligt de focus op de mens en het proces waar hij of zij doorheen gaat. Het gaat niet over instructies of training. De setting verbindt de mens op een persoonlijk level. Met nieuwsgierigheid, motivatie en emoties. De ingrediënten van de setting of leeromgeving gaan over mensen en interacties. Over veiligheid en vertrouwen, optimisme en inspiratie. We wilden het anders doen, een andere context creëren dan die op veel plekken in de organisatie gebruikelijk is.

Het was een betekenisvolle en levendige ervaring. Een belevenis met hart, hoofd en handen. Social Design Politie is een proces dat mensen verrast, raakt en ruimte biedt voor het cyclische (niet-lineaire) proces van experimenteren, onderzoeken en testen. Dat begint al met de start waarin deelnemers tijdens een *good beginning* niet alleen mentaal, maar ook emotioneel, relationeel en fysiek 'instappen' in het programma. En zo

ontwerpen we (gaandeweg) meer momenten en ervaringen. Verder introduceren we taal die afwijkt van de systeemtaal. Uitgangspunt is dat een krachtig narratief creatie stimuleert. Termen als 'vreemde vrienden' of 'From the Police with Love' helpen om het denken op te rekken, onderdeel te worden van een verhaal of ander gedrag te laten zien.

Tot slot ligt de focus op het leiden van 'de ruimte' in plaats van op een vooraf bepaald plan. Uitgangspunt is dat de wijkagent eigenaar is van zijn of haar eigen leerproces. Dat betekent niet dat we niets doen. Hoe mensen omgaan met die ruimte kan verschillen. Communicatie en gevoelens proberen we met een optimistische tone of voice te leiden: gericht op inspiratie, reflectie, vertrouwen en het nemen van initiatief. Juist wanneer het moeilijk of ongemakkelijk wordt, is het interessant daar een tijdje te durven blijven. Dat is precies de plek waar nieuwe, meer buitengewone, ideeën kunnen ontstaan.



Impact

Het enthousiasme voor en de positieve impact van Social Design Politie op mens, werk, organisatie en samenleving heeft ons verrast. Samen leren en creëren met creatieven was een waardevolle les in

dingen durven loslaten en laten ontstaan. En in aandacht geven aan verlangens en te 'ont-wikkelen' wat er eigenlijk al is. Veel wijkagenten noemden hun deelname een *life-changing* ervaring. Ook wij als creatief leiders zijn erdoor geraakt en gegroeid.

Tips

We hebben geen vaste formule voor het ontwerpen en begeleiden van impactvolle (offline en online) ervaringen voor mens en organisatie. Wel vind je hier een aantal principes of tips.

Duik in de complexiteit

Breng tijd door met het probleem, de uitdaging of het verlangen. Waar gaat het vraagstuk in de kern over? Doe research, volg je intuïtie en voel in wat onderliggende drijfveren, overtuigingen, emoties of patronen zijn. Luister zowel om te begrijpen als om te steunen.

Durf te experimenteren

Gebruik je creatieve, scheppende kracht. Volg je persoonlijke fascinaties. Durf te verdwalen zonder je schuldig te voelen. Maak het ontwerpproces iteratief en laat het onverwachte ontstaan. Durf los te laten en erop te vertrouwen dat zich vanzelf een moment van helderheid aandient.

Bring in the arts

Kijk verder dan je eigen vakgebied. Betrek de creatieve sector als inspirator, partner of innovator. Zoek het vreemde en ongemak op. Wat raakt je? De wereld zit vol met ervaringen, alles is ontworpen. Lees boeken, kijk films, ga naar tentoonstellingen of luister naar muziek. Volg creatieven op Instagram, laat je verrassen en inspireren. Verzamel wat en wie je interessant vindt. Bel gewoon eens iemand op en ontdek of er een waardevolle cocreatie kan ontstaan.

Investeer in communicatie

Formuleer een kort en krachtig frame of concept voor de ervaring. Doorbreek patronen, overtref verwachtingen. Speel met abstracte versus concrete taal. Creëer opwindend, nieuwsgierigheid en betrokkenheid in de communicatie. Dat begint al bij de reservering in de agenda. Communiceer ook duidelijk de beoogde intentie van de ervaring, in relatie tot de 'grotere agenda'. Waarom is het belangrijk?

Maak het mooi

Laat mensen schoonheid ervaren. Een vaak verwaarloosde eigenschap van organisaties. Denk verder dan effectief en efficiënt. Durf dingen te maken, registreren en laten ontstaan die mooi zijn. "Het Schone. We kennen het allemaal, we kunnen het niet pakken, moeilijk onder woorden brengen, maar als het er dan is weet je dat door te voelen. Zoals het Ware

in je hoofd zit met soms krakende puzzels, redeneringen en overwegingen. Zoals het Goede in je hart zit waardoor je je een beter mens voelt als je het Goede doet. Zo zit het Schone in je ademhaling en in je buik." (Segers & De Man, 2020)

Zet de mens aan

Een organisatie is een verzameling mensen. Verlies je in het ontwerpen of begeleiden van een ervaring niet in plannen, technieken of structuren. Praat met mensen in plaats van tegen mensen, richt je op emoties en gesprekken.

Neem jezelf mee

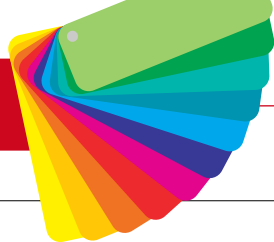
Be the energy you want to create. Doe zelf wat je wilt hoe de doelgroep, voor wie je de ervaring ontwerpt, zich in de ervaring voelt. Toon je eigen kwetsbaarheid, je hoeft het niet allemaal te weten. Wees optimistisch, kalm en speels. Oordeel niet, deel wat je bezighoudt en heb plezier. Accepteer jezelf. ■

Referenties

- De Bruin, D. (2019). *Doe eens gek: Meer creativiteit in denken en doen*. Amsterdam: Business Contact.
- De Groot, S. (2020). *Organisational Aesthetics: Developing beautiful organisations*. Amsterdam: Warden Press.
- Van de Wiel, G. (2018, 21 maart). 'Making unlikely connections' als veranderprincipe. *HR Zone*. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <http://www.hrzone.nl/verandermanagement/verandermanagement-artikelen/entry/making-unlikely-connections-als-veranderprincipe>
- De Man, M. (2020). *Over het schone: 32 bespiegelingen over organiseren en begeleiden*. Haarlem: Mediawerf Uitgevers.



Marjon van Gelderen (links) werkt als creatief leider aan het creëren van omstandigheden die creativiteit en onverwachte perspectieven binnen de politie stimuleren. Met intuïtie en ondernemersgeest zoekt ze naar nieuwe manieren van werken en veranderen. Eerder was zij HRD-adviseur en initiatiefnemer van de Rotterdamse en later nationale beweging Jong Blauw (nu: Blue M). Jong Blauw maakte met creatieve interventies ruimte voor veranderkracht en innovatie binnen de politie. Instagram: @marjonenaarnoud. Arnoud Grootenboer (rechts) heeft als creatief leider een brede achtergrond in de politiepraktijk, onder andere als wijkagent in Rotterdam-West. Als pionier was hij nauw betrokken bij de eerste stappen van de politie op social media. Daarna werkte hij bij HRD en sociale innovatie. Het creëren van nieuwe concepten, bewegen en verbinden in de tussenruimte typeren Arnoud.



■ Marten Bos

Diversiteit voorbij de hokjes

Iftars voor homoseksuele moslims? Klinkt als toekomstmuziek. Toch organiseerde diversiteitscoach Marten Bos deze bijeenkomsten al jaren geleden. Vlak voor zijn pensioen draagt hij zijn methoden over aan collega-trainers en pleit hij voor 'intersectionele gelaagdheid' in plaats van doelgroepdenken.

Diversiteit is een gegeven. Wie de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek doorzoekt op migratieachtergrond, samenlevingsvorm, opleidingsniveau, lichamelijke beperking, seksuele gerichtheid en andere persoonskenmerken, kan niet anders dan tot die conclusie komen. Bijna geen land zo divers als Nederland. Toch zien de meeste Nederlanders een andere werkelijkheid. Nederland is namelijk ook het land van sociale bubbels: we vinden geborgenheid bij gelijkgestemden in een mate die ons als samenleving niet altijd dichter bij elkaar brengt. Waar we van elkaar kunnen leren, botsen we maar al te vaak. Polarisation lijkt aan de orde van de dag.

Ik zie diversiteit als gegeven en inclusie als een streven. Inclusie is werken aan werkelijke gelijkwaardigheid in onze kantoren, onze netwerken, onze buurt. Een streven dat om voortdurende inspanning vraagt. Als trainer reik ik handvatten aan. Vooral aan professionals die zelf met mensen werken, zoals maatschappelijk werkers, therapeuten, docenten, HRM-medewerkers, supervisors, counselors, coaches en trainers.

Dit jaar ga ik met pensioen. In de aanloop ernaartoe publiceer ik over mijn inzichten. Waar mogelijk draag ik methoden over aan andere trainers (zie kader). Dit artikel is onderdeel van dat project. Laat ik daarom eerst open zijn over mijn eigen overtuigingen.

Holistische benadering

Mijn werkwijze wortelt in de intersectionaliteit, een begrip dat geïntroduceerd werd door de Amerikaanse burgerrechtenactivist en rechtsgeleerde Kimberlé Crenshaw en in Nederland dankzij antropologe Gloria Wekker bekendheid kreeg. Kort gezegd, bestudeert intersectionaliteit (ook wel kruispuntdenken) verbanden tussen verschillende identiteiten en achtergronden en daarbij de vormen

van onderdrukking en discriminatie. Een holistische benadering dus. Intersectionaliteit breekt met het idee dat identiteiten enkelvoudig zijn (zoals de 'hokjes' van het CBS). Ons leven kent meerdere verhaallijnen. En de ene ervaring vormt ons meer dan de andere. Toen ik aanraking kwam met deze theorie voelde dat als thuiskomen. En sindsdien pas ik de theorie overal toe. Op de deelnemers in mijn praktijk. In mijn privéleven. En als actieve buurtbewoner van Amsterdam-Oost.

Om 'intersectionaliteit' inzichtelijk te maken, ontwikkelde ik de methodiek van de 'Diversiteit Kaarten'. Waar mensen in een regulier voorstelrondje elkaar slechts oppervlakkig leren kennen, verleiden mijn Diversiteit Kaarten (negentien kaarten op A3-formaat met daarop begrippen als relationele status, levensstijl, fysieke mogelijkheden, seksuele gerichtheid, karakter, levensfase) mijn deelnemers tot het vertellen van een meervoudige biografie. Een methode die wordt ervaren als verdiepende ijsbreker.

Ons leven kent meerdere verhaallijnen. En de ene ervaring vormt ons meer dan de andere

Meervoudig levensverhaal

Laat ik zelf het goede voorbeeld geven en aan de hand van deze methode over mijzelf vertellen. In de jaren tachtig werd ik vrijwilliger bij het Marokkaans WAO Komitee. Ik voelde me welkom in een gemeenschap van warme verbondenheid, maar werd tevens geconfronteerd met achterstelling, discriminatie en onrecht. Hoewel deze afgekeurde arbeidsmigranten, binnengehaald

Voorzetting van mijn werk door Abigail Koopmans en Esma Curuk

Zoals gezegd, ga ik met pensioen. Maar mijn methoden gelukkig niet. Abigail Koopmans en Esma Curuk, doorgewinterde coaches die de directie vormen van Bureau Vie, heb ik bereid gevonden om mijn werk voort te zetten. Tegelijk zal hun kijk op diversiteit – als vrouwen van respectievelijk Molukse en Turkse afkomst – op details afwijken van die van mij. Daarmee zullen ze mijn methodes verrijken. Graag laat ik ze nu aan het woord:



Van links naar rechts: Marten Bos, Abigail Koopmans en Esma Curuk

Esma Curuk: “Als ik in een hokje word gestopt, vertoon ik ‘bijpassend’ gedrag. Volgens de ik- en wij-cultuurmodellen kom ik uit een wij-cultuur. Men verwacht dat ik niet direct kan zijn. Als ik dat eens wel ben, hoor ik dat ik te direct en te aanwezig ben. Men is geschokt als ik niet pas in het enkelvoudige beeld dat de ander van mij heeft. Door dergelijke modellen dacht ik dat het Nederlandse familieleven er heel individualistisch uitzag. Bij mijn Brabantse ex-vriend ervoer ik juist een heel warm familiecontact, een warm netwerk in de zorg voor hun bejaarde moeder. Mijn beeld werd meerdimensionaal.

In mijn enkelvoudige verhaal vertel ik dat ik op mijn elfde door mijn ouders van school werd gehaald en op latere leeftijd ging studeren. Heel ‘smart’ en in één zin samengevat. Als ik hierin iets meer de tijd neem, de gelaagdheid vertel van mijn identiteiten: dan zit ik ergens in de jaren ‘90 in de collegebanken in één van mooiste gebouwen in Amsterdam. De Droogbak, naast het Centraal Station. Dit statige gebouw herinnerde mij aan andere grote gebouwen van overheden. Omdat mijn ouders de formulieren niet snapt, moest ik als 12-jarig meisje daar allerlei zaken regelen, bijvoorbeeld mijn kinderbijslag. In de Droogbak begon ik aan de deeltijd-hbo-opleiding Maatschappelijk Werk en

Dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam. Daar komen was ingewikkeld, omdat ik geen passende vooropleiding had. Met veel zelfstudie en boerenwijsheid kwam ik er uiteindelijk. Tussen mensen die al een hele loopbaan achter zich hadden.

Bij de les interculturele communicatie kreeg ik zelf te maken met stereotyperingen over Turken. Ik moest ze uit het hoofd leren, al herkende ik ze niet. Het echte verhaal is altijd diverser, gelaagder, emotioneler, krachtiger en veelzijdiger dan de twee zinnen. Op de kruispunten van identiteiten en achtergronden toont zich het meervoudige verhaal. Dat voorkomt het stereotype-objectdenken en geeft ruimte aan de mens als gelaagd subject. Wie ben ik, waar sta ik en hoe ontmoet ik de ander. In het werken met gezinssystemen sluiten de kaarten aan op belevingen en perspectieven. Zo ontstaat er meer zicht en inzicht en komen er andere, vaak betere oplossingen naar boven."

Abigail Koopmans: "Een Indische manier van leidinggeven heeft iets eigenaardigs; het gebeurt vooral indirect, procesgericht en op de achtergrond. 'Stilletjes', niet direct zichtbaar maar wel met een merkbaar effect. Toen ik dit las, viel alles op zijn plaats. Het komt uit *De stille kracht van leiderschap. Een Indisch perspectief* (2009). Een boek dat familietherapeut Kitlyn Tjin a Dje mij aanraadde tijdens haar training 'Beschermpjes'.

Ik herkende mijn manier van projecten aansturen, voorzitten en leidinggeven, die vaak zo anders leek dan die van mijn collega's. Toch behaalde ik samen met teams of groepen altijd het gewenste effect. Het indirect leidinggeven werd geassocieerd met niet-assertief, niet krachtig. Zelf weet ik dat ik sturend kan zijn en mijn doelen behaal. Competenties die ik inzet zijn volgens de reguliere richtlijnen geen goede managementcompetenties. Maar het werkt, het is van mij, authentiek. 'Passend leiderschap' is vaak gevangen in een eenzijdig, weinig divers stereotype. Mijn manier is, passend bij wie ik ben; voorbeeldgedrag, indirect en rustig.

Verscheidenheid in achtergrond, karakter en leerstijl vraagt aandacht en waardering. Als organisaties diversiteit herkennen en werkelijk ruimte geven, komt dat het werk ten goede. Met de Diversiteit Kaarten krijgen achtergronden van managers en uitvoerenden de ruimte en toont zich de verscheidenheid. Het geeft meerdere rasters om naar de werkelijkheid te kijken. Waarmee normeringen over goed leiderschap worden bijgesteld. Daarop sturen is de uitdaging."

door Nederlandse bedrijven om het vuile werk te doen, uit een geheel andere cultuur kwamen, voelde ik een zekere verwantschap. Als geboren Fries werd ik opgevoed in twee talen, waarvan het Fries in mijn nieuwe omgeving Amsterdam, als boers en dom werd afgedaan. Net als in Marokko kenmerkte de

Friese gemeenschap zich door grote gezinnen en een dorps leven waarin religie leidend is.

En net als de Marokkaanse Nederlanders voor wie ik werkte, had ik een meervoudig levensverhaal ontwikkeld. Ik voelde me er dusdanig thuis en geaccepteerd dat ik

mijn reeds ingezette coming-out ook hier doorzette. "Maar hoe vinden jullie het dat ik homo ben?" vroeg ik vervolgens. "Voor ons ben je gewoon Marten," luidde het antwoord. En sindsdien heb ik me in de omgeving van deze gemeenschap altijd geaccepteerd gevoeld.

Ondertussen werkten maatschappelijke gebeurtenissen hard op ons in. Toen in Amsterdam Kerwin Duinmeijer (Antilliaanse komaf, 15 jaar) door een 16-jarige skinhead werd doodgestoken, sprak men van 'de eerste racistische moord in Nederland'. Er ging een schok door Amsterdam die leidde tot een brede coalitie: zelforganisaties uit de Marokkaanse, Antilliaanse en Surinaamse gemeenschap. Maar ook vakbonden, vrouwenbeweging, COC en politieke partijen. Een demonstratie van solidariteit die wel wat weg heeft van de *Black Lives Matter*-demonstraties van vorig jaar.

Mijn coming-out bij het Marokkaans WAO Komitee en de solidariteitscampagne na Kerwin Duinmeijer: wat hebben deze twee gebeurtenissen met elkaar gemeen? In ieder geval dat ze over de grenzen van enkelvoudige identiteit heengaan. En mij inspireerden tot intersectioneel werken. De basis van mijn passie voor het meervoudige levensverhaal.

Blinde vlekken

Mijn persoonlijke ervaringen ten spijt, kwamen wetenschappers in de jaren tachtig vooral met enkelvoudige cultuurtheorieën op de proppen (denk aan de F- en G-culturen van David Pinto). Theorieën die helaas nog steeds toegepast worden door veel trainers en coaches. Volgens mij degraderen dergelijke 'cultuurtheorieën' mensen tot objecten: de allochtoon, de moslim, de Marokkaan, de Antilliaan. Stereotyperingen die veelal beperkend zijn en beslist geen recht doen

aan de gelaagdheid en veelzijdigheid in ieder mens. Het maakt mensen tot doelgroepen, vaak terug te vinden in diversiteitsbeleid waarin burgers teruggebracht worden tot vrouw, vluchteling, homo, transgender of gehandicapte. Kennisinstituut Movisie waarschuwde in 2018 dat dergelijk diversiteitsbeleid "ook averechts kan werken".

De Nigeriaanse schrijver en feminist Chimamanda Ngozi Adichie sprak in een massaal bekeken TED Talk over *"the danger of a single story"* (2009). Stereotyperende verhalen die ervoor zorgen dat we mensen uit andere culturen juist slechter begrijpen, met alle gevolgen van dien. In mijn methodiek ga ik daarom uit van een meerdimensionaal en contextueel mensbeeld. Ook wel een systemische blik genoemd, geïnspireerd op de zogeheten gestalttheorie. Dit alles breng ik samen in de Diversiteit Kaarten. De ervaring leert dat deze methode organisaties brengt tot werkelijk inclusief beleid. De kaarten maken blinde vlekken zichtbaar, zowel in werkwijze als in rituelen en normen.

Niet durven kijken

Ik ervaar het als een voorrecht dat ik zo veel mooie, bijzondere, pijnlijke, troostende en krachtige verhalen vanuit verschillende achtergronden mocht aanhoren. Velen lieten mij meekijken door hun ogen. Mensen met een beperking, mensen van kleur, transpersonen, vrouwen, et cetera. Ze hebben mijn wereldbeeld verbreed, soms fundamenteel gewijzigd. Zoals de man die vrolijk, krachtig en liggend op een rolbed door de gangen van het wooncentrum Nieuw Unicum reed. Hij confronteerde me hoe ik bij het langslopen en begroeten steeds probeerde niet echt te kijken. Hij leerde me hoe ik met mijn niet durven kijken zijn beperking juist tot barrière maakte en zo het contact belemmerde.

Ook werd ik geraakt door de verhalen bij Strange Fruit, een zelforganisatie waar Marokkaanse en Turkse jongens eindelijk vrijuit konden praten over hun homoseksuele gerichtheid. Ze hielden een iftar, de maaltijd die genuttigd wordt als gedurende de ramadan het vasten doorbroken wordt. Dit samenzijn ontroerde mij. Later zou ik met Alle Kleuren Oost, een buurtinitiatief in Amsterdam-Oost, twee 'iftars met een roze randje' organiseren. Met een Marokkaanse collega dronken we wat in een café. Hij moest bij het bestellen steeds direct afrekenen, ik kon mijn rondjes laten opschrijven. Geschrokken trok ik mijn conclusies, maar mijn collega gaf het barpersoneel het voordeel van de twijfel. "Nee man, puur toeval," zo lachte hij het weg.

Toch, als je erop let, wordt duidelijk hoe diep stereotyperende verhalen ingrijpen op individuen die daar geen invloed op hebben. Zo viel me op dat collega-trainers van Ghanese komaf bij workshops regelmatig de vraag kregen waar de koffie blijft of waar de garderobe is. En als ik opdrachtgevers bij een aanvraag voor een lezing doorverwijs naar een collega van kleur, krijg ik nogal eens de opmerking: "Maar we willen wel een neutraal verhaal." Ben ik als witte man dan neutraler dan mijn collega's van kleur?

Ook bereikten mij verhalen van vluchtelingen die werden vervolgd vanwege hun lhbt-kenmerken. De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) moet hiermee rekening houden, maar in de praktijk leidt dat maar al te vaak tot ongepast verhoor. Transpersonen wordt gevraagd wat er wel en niet tussen hun benen aanwezig is. En vluchtelingen die hun homoseksuele gerichtheid kenbaar maken, worden nogal eens afgewezen omdat ze volgens de IND "niet gay genoeg" zijn.

Sociale ongelukken

Onthutsende ervaringen, stuk voor stuk terug te voeren op eendimensionale verhalen. Sociale ongelukken die mij ook bewust maken van mijn privileges als witte cisgender man (geboren met geslachtskenmerken die passen bij de eigen gendergevoelens, dus het tegenovergestelde van trans). Tegelijk ben ik als homoman natuurlijk ook mikpunt van vooroordelen en krijg ik vragen die aan heteroseksuele mannen nooit gesteld worden. Ik kan bijvoorbeeld niet overal hand in hand lopen met mijn partner.

Over privileges gesproken. Ik voel mij bevoorrecht dat ik heb mogen samenwerken met zo veel verschillende mensen. Individueel die mij leerden kijken met meervoudige blik. Zij leerden mij over de macht van persoonskenmerken, de schade van de eendimensionale verhalen en de onverhulde en verhulde discriminatie die daarmee gepaard gaat. "Hoe je kijkt bepaalt wat je ziet," sprak Ynse Stapert, een toonaangevend docent Supervisie, Deskundigheidsbevordering en Coaching van de Hogeschool van Amsterdam, eens. In mijn eigen woorden: kijk ik door een stereotype bril, dan zal ik ook enkel stereotypes herkennen. *Fortunate with my opportunities*, leerde ik in 2012 tijdens een stilte retraite in Thailand. Ik voelde me eens te meer gezegend met mijn mogelijkheden. Met als opdracht die privileges aan te wenden voor het goede. Voor het welbevinden van mensen die mijn hulp kunnen gebruiken. Deze periode van bezinning bracht bij mij ook Bijbelse teksten in herinnering die ik – inmiddels meer agnostisch – vanuit mijn gereformeerde opvoeding meekreeg. "Steek uw licht niet onder de korenmaat" en "woekeren met je talenten" (Mattheüs 5 en 25 in de Bijbel). Vrij vertaald: laat zien wat je kunt en haal eruit wat erin zit. Een uitgangspunt kenmerkend voor vrijwel alle levensbeschouwingen.

Ben ik me voldoende bewust van mijn privileges? En de kansen die ik daarmee verkregen heb? Hoe bevredigend die retraite ook was, de boodschap was zeker niet vrijblijvend. De boeddhistische begeleider hield ons – een welgesteld gezelschap van West-Europeanen, Amerikanen, Australiërs, Canadezen – ook voor dat tien dagen stilte en bezinning voor de locals in onze Thaise omgeving een onbereikbare luxe is. Ofwel: de retraite *an sich* verplichtte ons om onze nieuw verkregen inzichten daadwerkelijk toe te passen. Deze tien dagen zingeving maakte van ons maatschappelijk verantwoordelijker burgers. In mijn werk dacht ik daar vaak aan terug. Het gaf een hogere betekenis aan wat ik deed.

Kijk eens achterom

Ik ben de mensen die mij hun diepste zielenroerselen toevertrouwen dankbaar. Vooral de mensen die hun verhaal in frustratie, verdriet of boosheid deelden. Zij openbaarden de pijnlijke waarheid van ongelijkheid, uitsluiting en discriminatie. Hiermee kwam ook het besef dat ik dankzij verhalen van anderen mijn marktwaarde kon vergroten als trainer op het gebied van diversiteit. Dat besef stemt tot nederigheid. Of zoals een transman van kleur op een conferentie over diversiteit meedeelde: "Als jij als witte cisgender trainer, spreker,

'deskundige' weer eens bij een deur komt, kijk dan eens achterom. Ga na welke verhalen, welke privileges, je bij die deur hebben gebracht. Denk na over de mensen die niet zo vanzelfsprekend bij deze deur komen – vanwege hun kleur, gender, klasse, seksuele gerichtheid, beperking, levensbeschouwing of taal. Vraag je af of jij wel naar binnen moet gaan om daar onze verhalen te vertellen. Of dat je de deur opent, zodat wij naar binnen kunnen gaan om zelf ons verhaal te vertellen." ■

Referenties

- Adichie, C. N. (2009, juli). The danger of a single story. *TED Talk*. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story#t-21553
- Bos, M. (2013). *Coaching en Diversiteit: Een pragmatische kijk op modellen die werken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hoffman, E. (2009). *De stille kracht in leiderschap: Een Indisch perspectief*. Antwerpen: Garant.
- Movisie. (2018, 22 februari). *Optimale impact bij LHBTI-voorlichting: Effectiever discriminatie verminderen over LHBTI's*. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van <https://www.movisie.nl/artikel/optimale-impact-lhbt-voorlichting>



Marten Bos is trainer, coach en zzp'er sinds 1999. Zijn beroepsachtergrond strekt zich van Nyenrode tot VluchtelingenWerk, van jeugdgevangenis tot ING. De laatste jaren richt hij zich vooral op 'train de trainers of coaches', met als aandachtsgebied diversiteit en inclusie. In Amsterdam Oost is hij als vrijwilliger initiatiefnemer van Alle Kleuren Oost.
www.martenbos.nl



Kleur bekennen

Kleurrijk. Dat klinkt vrolijk en dat is het ook. Hoe meer zielen, hoe meer vreugd. En tegelijkertijd is al die diversiteit vaak vooral het leukste als het een variatie op onszelf is. Een aanvulling waar we nog niet aan hadden gedacht. We houden van ideeën die een verrijking zijn van onze gedachten. Alleen, wanneer die ideeën lijnrecht tegenover die van ons staan, wordt het spannender. Paradijsvogels die het leven kleur geven worden soms minder paradijselijk als het familieleden zijn die op allerlei manieren door de conventies en sociale afspraken heen banjeren.



Meedoen, meepraten, meebeslissen

Contrasten brengen leven in de brouwerij. Het wordt pas kleurrijk als we kleur durven bekennen. Maar sommige kleuren vloeken bij elkaar en wat doen we dan? En sommige kleuren staan mij niet aan, en mag ik dat dan zeggen?

En hoe dan? Wie bepaalt het uiteindelijke kleurenpalet? Wie beslist welk argument de eindstreep van een discussie haalt en welke mening absoluut niet gehoord mag worden?

Diversiteit en inclusie gaan over meedoen, meepraten en meebeslissen. Inclusie gaat voor een belangrijk deel over de vragen wie wat mag bepalen en wie van welke privileges mag genieten. Sommige groepsleden hebben de macht om anderen culturele regels en wetten op te leggen en de toegang tot de groep te beheren. Zij die de regels van de groep goed beheersen, krijgen macht, worden leiders en hebben invloed op de regels. De cultuur maakt de machthebbers en de machthebbers maken de cultuur. Wie de macht heeft, kan bepalen hoe laat we op het werk moeten zijn, hoelang er wordt doorgewerkt, wie promotie krijgt, welk systeem de organisatie gaat aanschaffen, of de stagiair betaald wordt, maar ook welke medische zorg onder de verzekering valt, wie recht heeft op bijstand, hoe lang de leerplicht is, of er een vliegveld mag worden gebouwd, of er dienstplicht is.

Een belangrijk element van inclusie is dat je beslissingen neemt mét mensen in plaats van vóór mensen, zodat iedereen zich niet alleen gehoord voelt, maar ook daadwerkelijk gehoord wordt. Vaak doen we dit niet omdat we bang zijn voor de vele opties die op tafel komen, de reuring die zal ontstaan, want 'hoe brengen we al die verschillende geluiden weer samen'. De paradox is dat geen aandacht voor al die verschillende geluiden juist veel gedoe, onderstroom en slechtere beslissingen zal opleveren. Hierover schreef ik uitvoerig in mijn boek *Deep Democracy*.

Macht is een gevoelig onderwerp

Macht die niet goed is verdeeld, is een uiterst gevoelig onderwerp. Zeker als we het idee

hebben dat dit komt door bijvoorbeeld genderverschillen, of etnische of religieuze verschillen. We worden er boos van, vermijden het onderwerp, liegen erover en schamen ons ervoor. We geloven het niet, komen in opstand, zeggen dat we er niet mee bezig zijn, maar liggen er wakker van. We beginnen er oorlogen om, kappen met huwelijken en vertrekken ervoor uit organisaties. Maar het machtsverschil is er en het is al een grote stap in de goede richting als we ons daarvan bewust zijn.

Ik vergelijk werken en leven met verschillen graag met een goede jamsessie, waarbij je niet precies weet wat er gaat komen, maar elkaar wel belooft dat ieder zijn of haar eigen geluid mag laten horen en dat we te allen tijde oprecht naar elkaar proberen te luisteren. Als we met elkaar kleurrijk willen *jammen*, dan zullen we ook moeten leren omgaan met de altijd aanwezige machtsverschillen en ze in ons voordeel laten werken. Daar hebben we elkaar voor nodig, maar ook onze leiders.

Rol van leiders

Misschien omdat we het zo'n lastig onderwerp vinden, is er veel discours over de vraag of leiderschap wel altijd nodig is. De een vindt dat alle mensen graag een leider hebben, de ander denkt dat we zonder kunnen. Ik ben van mening dat er geen leider hoeft te zijn met absolute macht, maar dat er in organisaties wel degelijk leiderschap nodig is. Leiders moeten ervoor zorgen dat beslissingen genomen kunnen worden en dat iedereen die dat wil of moet, kan meepraten. Leiders moeten zorgen voor de psychologische veiligheid om kleur te kunnen bekennen. Ook als deze schuurt met de heersende norm, de manier waarop we het altijd al gedaan hebben.

Dominantieblindheid en minderheidsstress

In elke groep bestaan altijd diverse beelden en verhalen, waarvan sommige in het dominante verhaal terecht komen en andere niet. De mensen met een hoge ranking in een groep, met veel macht, hebben grote invloed op dit proces. Nu zijn er twee aspecten die er, onder andere, voor kunnen zorgen dat we elkaar slecht tot niet kunnen verstaan.

Allereerst het fenomeen dat ik dominantieblindheid heb genoemd. Vanuit je positie in een dominante groep is het heel moeilijk te zien en voelen wat de minderheidsgroep ervaart. Soms bereiken andere geluiden je niet, omdat de ander ze niet uitspreekt. Soms zegt de ander wel iets, maar kun je niet werkelijk invoelen wat die signalen voor de ander betekenen, of kun je gewoon niet geloven dat het waar is wat je hoort en leg je het naast je neer. Combineer dit met onze menselijke neiging tot klonen, dat we met mensen willen leven en werken waarin we onszelf herkennen, en je begrijpt waardoor de instroom van diversiteit op topfuncties zo moeizaam en tergend langzaam verloopt.

Aan de andere kant van dominantieblindheid staat, wat ik noem, minderheidsstress. Mensen die in een niet-dominante positie zitten, moeten over het algemeen meer moeite doen om gezien en gehoord te worden. Is dat oneerlijk? Ja. Het gaat vaak gepaard met emoties. Stress die je kunt voelen als wat jij belangrijk vindt niet wordt gehoord, wordt weggedrukt of genegeerd. De kunst is om mensen met een hogere ranking het respect te geven dat zij verwachten en wellicht ook verdienen, maar om tegelijkertijd ruimte te maken voor jouw standpunten, ideeën, meningen en

ervaringen. Anders gezegd: je moet vanuit een minderheidspositie vaak goed kunnen omgaan met ranking, macht en de ruimte om iets te zeggen.

Kleurrijk, ik zei het al, dat klinkt vrolijk en dat is het ook. Hoe meer zielen, hoe meer vreugd. Vraagt wel dat we goede manieren hebben om alle kleuren naast elkaar te zien, zodat het een rijk palet wordt een geen kleurloze smurrie. Zodat we kunnen jammen zonder te verzanden in eindeloze conflicten. Jammen gaat een stuk eenvoudiger wanneer we kleur bekennen en alle stemmen uitnodigen. Ook die lijnrecht tegenover ons staan. Niet omdat we het ermee eens zijn, maar omdat iedereen ertoe doet. Luisteren om elkaar te begrijpen. Om de vele kleurschakeringen te kunnen zien. En het eens of oneens met elkaar te mogen zijn. ■

Jitske Kramer is spreker, bestsellerauteur en oprichter van *Human Dimensions*. Haar werk gaat over haar ontdekkingsreis naar hoe mensen culturen vormen en hoe culturen mensen vormen.
www.humandimensions.nl



■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

In gesprek met Fonda Sahla

Alle stemmen horen voor een betere wereld

Op zoek naar een rolmodel in diversiteit en inclusiviteit, komen we uit bij Fonda Sahla. Fonda is raadslid voor D66 in Den Haag. Ten tijde van dit interview stond ze op de kandidatenlijst voor de Tweede Kamerverkiezing. Ze is geboren en getogen in Den Haag, woont in de wijk Transvaal, is dochter van gastarbeiders uit Marokko en moeder van drie kinderen.

Fonda's activisme kent zijn oorsprong in haar moederschap. Als je de wereld van je kinderen beter, veiliger en eerlijker wil maken, dan moet je starten in het onderwijs, vindt zij. We spreken met haar over haar drijfveren, haar visie op beter onderwijs voor iedereen, over rolmodellen en het geven van een stem aan iedereen voor een betere wereld.

Lukt het niet linksom? Dan doen we het rechtsom!

Fonda's verhaal start met de ervaring van haar kinderen op de lagere school. "Mijn zoon deed het erg goed en zocht meer uitdaging, maar kreeg die niet omdat hij op een zwarte school zat. Ik zag op meer plekken en bij meer kinderen dat er kansenongelijkheid was. Kinderen die meer konden en ouders die dat ook zagen, maar niet wisten hoe ze dat moesten aanpakken op school. Ik wilde die ouders een stem geven en ben gestart als oudercoördinator. Vervolgens hoorde ik van de directeur dat hij ook maar het beleid van het bestuur moest uitvoeren. Dus ben ik in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gegaan, om bovenscholen over 52 scholen in Den Haag met het bestuur mee te kunnen praten. Ik was daar de enige ouder uit een zogenaamde achterstandswijk. Het was goed dat ik daar een stem kon laten horen die nog onbekend was. Maar ook daar bleek ik niet genoeg invloed te hebben, want het bestuur volgde het beleid van de gemeente en voerde dat uit. Voor mij een volgende stap, als ik wat wilde veranderen dan moest ik zitting nemen in de gemeenteraad van Den Haag. En daar zit ik nu: met de portefeuilles Onderwijs en Jeugdzorg kan ik breed invloed uitoefenen op kansenongelijkheid en onderwijsachterstanden in de stad."

Kleurrijk betekent voor mij iedereen een stem geven

'Je stem laten horen'. Deze woorden komen



Fonda Sahla is gemeenteraadslid voor D66 in Den Haag. Als zzp'er is zij verantwoordelijk voor de projectleiding van het Residentie Orkest.

vaak terug tijdens ons interview. Waarom is het zo belangrijk dat iedere stem gehoord wordt? En waarom lukt dat vaak niet? Fonda: "Ik word als raadslid veel gebeld met zorgen van ouders die van het kastje naar de muur worden gestuurd. Die niet weten waar ze terecht kunnen met zorgen over hun kinderen en verdwalen in een woud van instanties en regels. Zaken die voor Nederlandse ouders vaak eenvoudig zijn, omdat ze weten hoe de hazen lopen, assertiever zijn of de schooldirecteur via hun netwerk kennen. Die stem wil ik laten horen, want als je die stem niet hoort, kun je ook het probleem

In het onderwijs ligt de sleutel voor een betere, veilige en eerlijke wereld

dat erachter zit niet oplossen. Het punt is dat voor de tweede generatie immigranten in Nederland 'zelf uitzoeken' een belangrijke waarde is. Je vraagt niet zo snel hulp en je

denkt: de school zal het wel weten. En dus ook 'geen nieuws is goed nieuws'. Terwijl het onderwijs in Nederland gebouwd is rondom ouderparticipatie en betrokken zijn. Ook de laaggeletterdheid is in sommige wijken echt nog een probleem. Dan moet je als school en als ouders meer moeite doen om elkaar te begrijpen. Een mooi voorbeeld vind ik een schooldirecteur die de kinderen iedere ochtend bij de deur een hand geeft. Dat deed hij omdat hij wilde dat de kinderen zich gezien voelden. In de winter was het koud en moesten de kinderen buiten in de kou wachten op hun beurt. Sommige ouders werden boos en begrepen dit niet. Waarom laat je kinderen in de kou staan? Dan is het dus belangrijk dat je met elkaar

"Door mensen een stem te geven, leer je te denken vanuit het perspectief van een ander."

communiceert en uitlegt dat je dit doet om de kinderen te laten weten dat je ze ziet. Dat ze zich verbonden voelen en dit later zelf ook gaan doen. Dat snapt iedereen dan. Door mensen een stem te geven, leer je te denken vanuit het perspectief van een ander."

Ongelijk handelen voor gelijke kansen

De prachtige documentaireserie *Klassen* (2020) komt een aantal keren langs in het interview. De serie over kansenongelijkheid in het onderwijs in Amsterdam roept veel op in Nederland. Fonda is het zeer eens met de wethouder van onderwijs in Amsterdam, die zegt dat je mensen ongelijk moet behandelen om gelijke kansen voor iedereen te creëren. "Dat is zo waar, maar iets wat we vaak ook heel lastig vinden. Maar, een

school op het platteland heeft echt andere problematiek dan een school in de grote stad. Net als een school met veelal lager opgeleide ouders ten opzichte van een school met vooral hoger opgeleide ouders. En juist die scholen waar veel kinderen uit een lagere sociaal economische klasse zitten, hebben te maken met het grootste lerarentekort. De kinderen komen al uit een omgeving waarin minder ondersteuning is en dan lopen ze ook nog het risico op slechter onderwijs. Dan moet je juist op die plekken durven kiezen voor bijvoorbeeld kleinere klassen, extra handen, meer differentiatie of betere scholing. Zodat die kinderen gelijke kansen krijgen."

De Transvaal Universiteit

Met de oprichting van de Transvaal Universiteit heeft Fonda de daad bij het woord gevoegd om de kansen te vergroten van kinderen die het nodig hebben. Zij kreeg steun van de toenmalige wethouder van onderwijs in Den Haag, Ingrid van Engelshoven. Fonda: "De Transvaal Universiteit is er voor kinderen tussen 9 en 12 jaar uit de wijk Transvaal die leergierig zijn en behoefte hebben aan meer uitdaging. Iedere zaterdagochtend kunnen zij kennismaken met vakgebieden, beroepen en mensen die van huis uit niet altijd toegankelijk zijn. De kinderen bezoeken bijvoorbeeld ziekenhuizen, maken kennis met een advocaat of gaan aan het werk met een vlogger. Werelden worden geopend, talent wordt ontwikkeld en zelfvertrouwen groeit. De kinderen leren daar zo veel, niet alleen de taal, maar ook het denken in wat wel kan in plaats van wat niet kan. Heel belangrijk, we kiezen de gastdocenten vaak zo dat de kinderen zich erin kunnen herkennen. Een advocaat met een Marokkaanse achtergrond. Of een zogenaamde stapelaar in het onderwijs, die uiteindelijk een mooi diploma en een geslaagd leven heeft. Die

voorbeelden laten zien dat het kan. Een belangrijk advies is dat je niet je dromen in groep 8 al laat afpakken omdat je wieg misschien op de verkeerde plek heeft gestaan.”

Rolmodellen, netwerken en sponsors

Bij de oprichting van de Transvaal Universiteit was Ingrid van Engelshoven een belangrijk rolmodel voor Fonda. Maar ook een belangrijke sponsor, iemand die haar zaak steunde en haar verder hielp en netwerken ter beschikking stelde. Inmiddels is Fonda op haar beurt ook een rolmodel voor anderen. In juni 2020 werd ze uitgeroepen tot meest inspirerende D66-vrouw door het Els Borst Netwerk. Ze is mentor voor anderen, actief lid van een vrouwen netwerk, deelt vacatures en stageplekken, knoopt mensen aan elkaar. Je netwerk is enorm belangrijk om stappen te kunnen zetten. Als iemand anders dat niet heeft, springt Fonda in. Fonda: “Het is zoals Kamala Harris, vicepresident in Amerika, zegt: ‘Je kunt je niet spiegelen aan iets wat niet bestaat.’ Als je nog nooit een zwarte (vice-) president hebt gezien, dan kun je je niet voorstellen dat jij dat kan worden.”

Leren en ontwikkelen in organisaties

“Het onderwijs vormt voor kinderen de basis voor de rest van hun leven,” zegt Fonda. “De achterstand die een kind in het onderwijs

oploopt, draagt hij zijn hele leven met zich mee. Daarom is het zo belangrijk om daarin te investeren. Als het het onderwijs lukt om talenten te ontwikkelen en goede mensen af te leveren, dan hoeft je niet meer naar kleur te kijken. Dat doet er dan niet meer toe. Dan spreekt iedereen de taal goed, dan komen talenten tot hun recht, dan los je samen problemen op. Ik denk wel dat het belangrijk is dat organisaties aandacht besteden aan inclusief leiderschap. Dit is voor mij belangstellend zijn, openstaan voor verschillen, betrokken zijn en je bewust zijn van je eigen achtergrond en bias. Een aantal grote bedrijven doet dit goed en toont grote maatschappelijke betrokkenheid. Ook voor organisaties is het van belang om ieders stem te horen – praat met je mensen, wat willen ze, wat is hun droom, ga op zoek naar potentie die nu misschien niet zichtbaar is. Dat komt de organisatie en onze kenniseconomie uiteindelijk alleen maar ten goede.” ■

Referentie

- Sylbing, S., & Gould, E. (Regisseurs). (2020). *Klassen* [Documentaire]. In Stichting Een van de jongens (producent). Hilversum, Nederland: HUMAN.

Olivia Kramers, redactie TvOO, en
Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO



Hrd-tool

De Trainingsachtbaan

“Wat is jouw definitie van trainen?” In de afgelopen jaren heb ik honderden mensen deze vraag gesteld. Dat leverde tientallen verschillende en soms ook tegenstrijdige antwoorden op. Het is blijkbaar niet voor iedereen duidelijk wat de kern van het trainersvak is. Dat merk ik bij het opleiden van trainers, maar ook bij trainingsvragen van opdrachtgevers. Daarom ben ik op zoek gegaan naar de kern van het trainersvak en heb ik *De Trainingsachtbaan*© ontwikkeld om trainers houvast te geven bij het ontwerpen en uitvoeren van trainingen.

Misschien vraag je je af of het wel zo'n probleem is dat er verschillend wordt gedacht over het trainersvak. Iedere trainer is toch uniek en iedere training daarom toch ook? Wat mij betreft is dat inderdaad geen probleem, zolang we het op hoofdlijnen maar eens zijn over wat de kern en de grenzen van een training zijn. Op dit moment zie ik dat het etiket 'training' niet alleen gebruikt wordt voor echte trainingen, maar ook voor interactieve inhoudelijke presentaties, voor groepsentertainment, voor inspiratiesessies en voor ervaringsworkshops. Het is goed voor onze deelnemers, onze opdrachtgevers, maar ook voor het imago van het trainersvak, als we duidelijk zijn over het trainersvak.

In de afgelopen jaren ben ik daarom op zoek gegaan naar die 'gemene deler' van het trainersvak. Jarenlang bedacht ik zelf allerlei pseudo-academische definities waarin ik alle aspecten van het trainersvak wilden vangen. Uiteindelijk kwam ik uit bij een eenvoudige definitie van trainen die gewoon in het woordenboek bleek te staan. Die definitie heeft maar drie woorden: mensen laten oefenen. Natuurlijk doe je nog veel meer in een training, maar als je het 'mensen laten oefenen' weghaalt is een bijeenkomst geen training meer. Het doel van een training kun je in vier woorden samenvatten: toepassing in de praktijk.

Met deze twee definities kom ik meteen bij twee belangrijke vragen:

1. Welk percentage van jouw trainingstijd besteed jij aan het 'mensen laten oefenen'?
2. Tot welke gedragsverandering leidt jouw training in de praktijk?

Ik merk dat trainers het vaak lastig vinden om die tweede vraag te beantwoorden. Dat is begrijpelijk omdat veel trainingen niet gegeven worden vanuit een heldere visie op gewenst gedrag, maar vanuit de theorie die behandeld moet worden. Hoofdstuk 3 van *De Trainingsachtbaan* bevat daarom een model waarmee je kunt onderzoeken of een training

eigenlijk wel een goede oplossing is en zo ja, wat er dan getraind moet worden.

Vervolgens kun je voor iedere training doelen op drie niveaus ontwerpen. Deze doelen geven namelijk richting aan alles wat je verder nog ontwerpt en ook aan alles wat je in de training doet.



Figuur 1. Drie soorten doelen

Drie soorten doelen

Bij iedere training kun je doelen stellen op drie niveaus:

1. Resultaatdoelen
2. Gedragsdoelen
3. Trainingsdoelen

Als je dit artikel zo nuttig mogelijk wilt maken, kun je nu één van jouw trainingen erbij pakken en meteen de drie soorten doelen noteren.

1. Resultaatdoelen

Resultaatdoelen beschrijven het uiteindelijke resultaat dat je wilt bereiken met de training. De resultaatdoelen beschrijven niet het gedrag van de deelnemers, maar de verwachte gevolgen van dat gedrag. Het resultaatdoel van een training 'klantgericht

werken' is bijvoorbeeld dat de tevredenheid van klanten toeneemt. Resultaatdoelen zijn de uiteindelijke reden waarom de training gegeven wordt.

2. Gedragsdoelen

Gedragsdoelen beschrijven het waarneembare gedrag van de deelnemers in de praktijk ná de training. Je kiest hiervoor alleen die gedragsdoelen waarvan je mag aannemen dat ze bijdragen aan de resultaatdoelen. Gedragsdoelen zijn zo concreet, dat je ze in de praktijk kunt filmen. Een specifiek gedragsdoel binnen de training 'klantgericht werken' is bijvoorbeeld: De medewerker toont begrip voor de wensen van klanten door deze samen te vatten. Het overkoepelende gedragsdoel zou kunnen zijn: De medewerker handelt in het contact met klanten volgens de waarden en richtlijnen van de organisatie.

3. Trainingsdoelen

Trainingsdoelen zijn tenslotte de bouwstenen voor het gewenste gedrag. Trainingsdoelen beschrijven de attitudes, kennis en vaardigheden die de deelnemers in de training leren. Een specifiek kennisdoel kan zijn: De medewerker kent het protocol voor het afhandelen van klachten.

Samen vormen deze drie soorten doelen een krachtige eenheid. Ze kunnen niet zonder elkaar. Als je in een training kennis overdraagt, moet duidelijk zijn welke bijdrage die kennis levert aan het gewenste gedrag. En als je wel de gewenste resultaten helder hebt, maar nog niet het gedrag dat daarvoor nodig is, dan kun je beter niet gaan trainen. Het voorbeeld in het volgende kader helpt als metafoor om de verschillen tussen de drie soorten doelen te onthouden.

Training: appelbomen snoeien

1. **Resultaatdoel:** een compacte appelboom met veel vruchten
2. **Gedragdoel:** de deelnemer past zomer- en wintersnoei toe volgens de geleerde methodes.
3. **Trainingsdoelen:** de deelnemer kent de verschillende snoeimethodes en hun effect op de boom (kennis). De deelnemer kan waterloten herkennen en op de juiste wijze verwijderen (vaardigheid). De deelnemer ziet het belang in van de geleerde snoeimethodes (attitude).

het opbouwen van een effectieve training waarmee je de gedragsdoelen kunt bereiken. In dit model zie je duidelijk de genoemde visie op trainen terug: een training begint en eindigt in de praktijk. Theorie wordt in trainingen toegevoegd om de doelen in de praktijk te behalen. De onderdelen 4 en 6 zijn de momenten waarop de deelnemers zelf oefenen en zijn daarmee de belangrijkste onderdelen in een training.

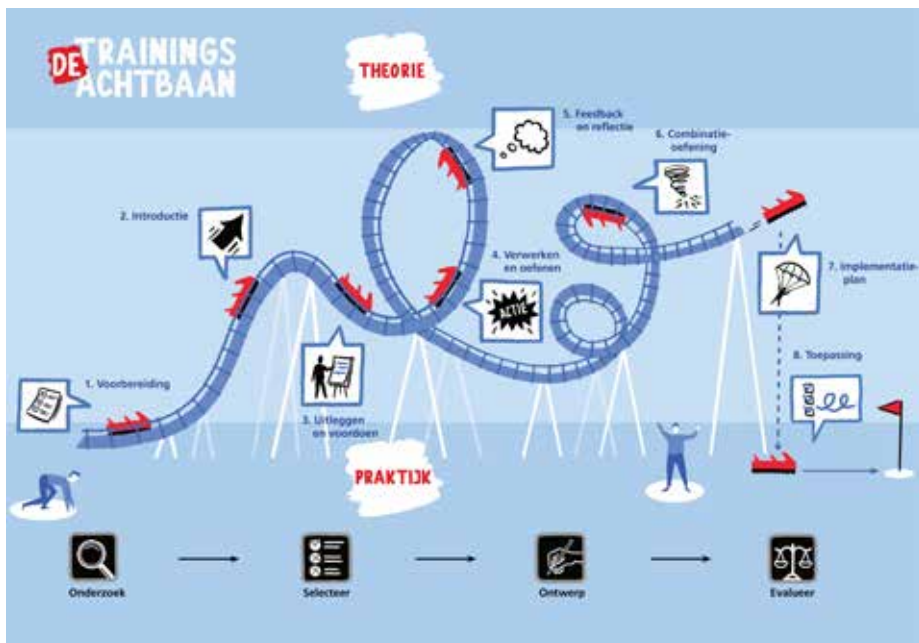
In één training kun je meerdere keren de Trainingsachtbaan doorlopen als je meerdere gedragingen traint. Ook de looping kan net zo vaak herhaald worden als nodig is want veel kleine loopings leveren meer op dan één grote looping.

De Trainingsachtbaan

Als de doelen helder zijn, kun je een training ontwerpen. Het ideale trainingsproces heb ik gevisualiseerd in het model De Trainingsachtbaan (zie figuur 2). De Trainingsachtbaan geeft trainers houvast bij

1. Voorbereiding

Een training begint in de praktijk. Met informatie en passende voorbereidingsopdrachten kunnen de deelnemers zich voorbereiden op de training.



Figuur 2. De Trainingsachtbaan

2. Introductie

Ieder onderdeel in een training heeft een introductie nodig. In de introductie worden de deelnemers zich bewust van de noodzaak van dit onderdeel en wordt zo goed mogelijk de verbinding gelegd tussen de praktijk van de deelnemers en het doel van dit onderdeel van de training.

3. Uitleggen en voordoen

Dit is het moment waarop theorie of instructie wordt toegevoegd. In kleine brokken krijgen de deelnemers deze uitleg en voorbeelden om dit daarna meteen te verwerken.

4. Verwerken en oefenen

De deelnemers gaan aan de slag met de theorie of instructie die ze zojuist gehad hebben. Verwerkingsopdrachten hebben als doel dat de deelnemers de theorie beter gaan begrijpen. Deel oefeningen hebben als doel dat de deelnemers oefenen met de toepassing.

5. Feedback en reflectie

Verwerken en oefenen zijn pas compleet als de deelnemers feedback krijgen op het resultaat, maar ook zelf reflecteren op de oefening. Een ervaring wordt pas een leerervaring door reflectie.

6. Combinatieoefening

Na een aantal loopings is het tijd voor een combinatieoefening. In zo'n oefening wordt geen nieuwe theorie meer aangeboden, vindt integratie plaats van eerder geleerde onderdelen en oefenen de deelnemers op een manier die de praktijk van hun werk zo dicht mogelijk benadert.

7. Implementatieplan

Tijdens deze fase van de training bedenken de deelnemers wat ze na de training gaan toepassen en hoe ze dat aanpakken.

8. Toepassing

De verantwoordelijkheid van de trainer stopt niet als de deur van de trainingsruimte dicht gaat. In hoofdstuk 13 schets ik een aantal manieren waarop trainers ook na de training betrokken kunnen blijven bij de toepassing in de praktijk.

Implementatie

Een implementatieplan bevat drie hoofdvragen, geïnspireerd op Ben Tiggelaar:

1. Wat ga je na de training toepassen? Welk gedrag laat je na de training zien?
2. Waarom vind je dat belangrijk? Welke resultaten wil je hiermee bereiken?
3. Hoe ga je de kans zo groot maken dat dit lukt? Welke mensen en middelen kunnen je hierbij helpen?

Mijn wens is dat de Trainingsachtbaan zowel houvast geeft aan iedereen die trainingen wil geven, als een waardevolle bijdrage levert aan de positionering van het trainersvak. Trainen is een vak waar ik van hou en een vak dat kan bijdragen aan het ontwikkelen van mensen en organisaties. ■

Referenties

- Clark, R. C. (2015). *Evidence Based Training Methods: A guide for training professionals*. Alexandria: ATD Press.
- Speksnijder, A. (2020). *De Trainingsachtbaan: Eenvoudig trainen met blijvend resultaat*. Zelfem: Het Boekenschap.
- Tiggelaar, B. (2018). *De Ladder: Waarom veranderen zo moeilijk is én welke 3 stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press BV.

Arie Speksnijder is sinds 2010 zelfstandig opleider van trainers. In 2020 werd hij tweede in de verkiezing Trainer van het Jaar van de Nederlandse Orde van Beroeps trainers.

www.trainingsachtbaan.nl





Diversiteit en inclusie in de praktijk

In gesprek met Jacqui Brassey

Olivia Kramers & Ria van Dinteren

46

Een woud van kleuren

Kleurendenken in het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties

Jaap Boonstra

53

Welles nietes

Over quota voor vrouwen in topmanagementfuncties

Mijntje Lückérath-Rovers

63



■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

In gesprek met Jacqui Brassey

Diversiteit en inclusie in de praktijk

Jacqui Brassey heeft er al enkele online sessies op zitten als we haar via Zoom spreken. Achter haar naam, onderaan op het scherm, staat tussen haakjes de aanspreekvorm die je voor haar mag gebruiken: *she/hers*. Een uit Amerika overgewaaid gebruik als expliciete uiting van een diverse en inclusieve organisatie. Jacqui promoveerde in 2011 op effectiviteit van leiderschap en diversiteit en ze houdt zich met deze thema's dan ook regelmatig bezig, zowel in de praktijk als in haar onderzoek. En dat was nou exact de aanleiding om met haar te praten.

McKinsey & Company is altijd een werkgever geweest die aan de slag ging met thema's als diversiteit en inclusie," aldus Jacqui. "Als consultancybedrijf kom je in situaties terecht die echt lastig zijn en niet vanuit één perspectief op te lossen. Daarom heb je diversiteit nodig in de teams die met deze complexe problemen aan de slag gaan. Dus diversiteit wordt al lange tijd als essentieel gezien." Zo was McKinsey een voorloper in de praktijk met hun welbekende *Women Matter*-publicaties (2017) en later *Diversity Matters*. En de lessen uit die studies werden, hoe uitdagend ook, ook intern toegepast. Het diversiteitsbeleid kreeg een versterkte focus op rassengelijkheid sinds de dood van George Floyd op 25 mei 2020 en de ontwikkelingen die daarop wereldwijd volgden. De protesten tegen institutioneel racisme en politiegeweld in Amerika, een belangrijke 'thuismarkt' voor McKinsey & Company. Een van de redenen dat dit interview veel Engelse termen bevat, heeft met die thuismarkt te maken. Ook de internationale aandacht voor de *Black Lives Matter*-beweging had weerslag op de organisatie. Het management voelde direct een grote urgentie om daar op dat moment mee aan de slag te gaan, vanuit de gedachte dat de organisatie in gesprek met haar medewerkers moet bijdragen aan deze discussie. In een recordtempo van enkele weken werd een wereldwijd programma ontwikkeld en uitgerold van tien opvolgende acties voor rassengelijkheid (2020). Een deel hiervan loopt nog steeds. Jacqui was met haar team verantwoordelijk voor het ontwerpen en uitrollen van de *Equity & Inclusion Training* voor 32.000 medewerkers wereldwijd (de tweede actie: *Firmwide anti-racism learning journey*). Verder ondersteunde zij met haar team ook een aantal andere acties die trainingen vereisten, zoals de eerste, derde en vierde actie van het programma. Met als apotheose een *Day of Service*, waarbij elke vestiging op haar eigen manier aandacht vroeg voor inclusie en diversiteit.

Jacqueline Brassey (zie de openingsfoto van dit artikel) is lid van het global learning leadership team bij McKinsey & Company. Samen met haar team is ze verantwoordelijk voor leerthema's als *inclusive leadership, diversity, mental health & wellbeing, professional standards & risk, purpose & values en cybersecurity*. Daarnaast is ze adjunct-professor aan IE University in Madrid en *visiting research fellow* aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Eind 2020 publiceerde ze, samen met Prof. Dr. Nick van Dam en Prof. Dr. Arjen van Witteloostuijn, een boek over authentiek zelfvertrouwen (2020).

Trainingsprogramma

Het trainingsprogramma bestaat uit vier digitale minimodules (bron: McKinsey):

1. Explore Equity and Inclusion: An introduction to the program itself and the first step in the journey to deepen our understanding of Equity and Inclusion (5-10 min).
2. Look in the Mirror: Build awareness of how bias leads to action or inaction, identify bias in common situations and reflect on its implications, then consider ways to alter behavior associated with the biases (20-25 min).
3. Uncover Identity and Privilege: Understand the factors that shape our identities and the role privilege can play in our lives (15-20 min).
4. Be an Ally: Learn how an ally actively promotes the culture of inclusion... and how to be one (10-15 min).

Deze digitale minimodules werden agile ontwikkeld en alle 32.000 medewerkers werden uitgenodigd om ze te volgen, ter voorbereiding op de Day of Service. Jacqui: "Dat was nog een hele klus, want de inhoud moest wereldwijd relevant zijn en dus hadden we in zeer korte tijd medewerking en input nodig van vele diverse stakeholders en experts. Het programma is geen eenmalige actie, want sinds de uitrol zullen deze modules ook geïntegreerd worden in toekomstige onboarding-programma's voor nieuwe medewerkers. Ook zijn er plannen om het programma extern relevant te maken en beschikbaar te stellen, vanuit de gedachte om nog meer positieve impact op een inclusieve wereld te kunnen hebben en om het terug te geven aan de maatschappij."

"Een klimaat voor inclusie start met het niet uit de weg gaan van het ongemak."

De Day of Service en de exacte wijze waarop het programma wordt toegepast, zagen er voor elke vestiging anders uit omdat elke vestiging een andere context heeft met betrekking tot dit onderwerp. De dag bestond uit enkele vaste onderdelen die voor iedereen gevolgd moesten worden en er was vaak een menu met verschillende onderdelen waaruit medewerkers konden kiezen. "Zo hebben sommigen probleemoplossende sessies gevolgd met teams van goededoelenorganisaties. Anderen organiseerden sportactiviteiten en koppelden daar een geldinzamelingsactie aan voor een goed doel naar keuze. Weer anderen organiseerden vrijwilligerswerk. Allemaal binnen de geldende COVID-19-

regels. Belangrijk was dat het programma werd aangepast aan de lokale relevantie en situatie, maar wel geïnspireerd bleef door diversiteit en inclusie. Dat is wellicht wel het mooiste. Diversiteit en inclusie worden in Noord-Amerika nu eenmaal anders ingevuld en beleefd dan bijvoorbeeld in Azië of Europa. Ook de gevoelde noodzaak en de situatie verschilt. Overigens niet alleen tussen werelddelen en landen, maar ook tussen generaties. In de modules en op de dag zelf werden er ook videoboodschappen en verhalen van mensen getoond. Uiteindelijk gaat het om je eigen ongemak met dit thema."

Het team van Jacqui had niet alleen in de uitvoering en ontwikkeling een rol, maar voerde ook de soms ongemakkelijke gesprekken. Want de vraag of dit nu allemaal wel nodig is, is de vraag waar het om draait. Jacqui: "Een klimaat voor inclusie start met het niet uit de weg gaan van het ongemak. En dat ongemak hebben we allemaal. Soms dachten wij ook dat het gesprek wellicht niet nodig was. De reacties op ons programma waren dan ook heel verschillend. Elk land had zo zijn eigen reactie. En over het startniveau van de mensen, ook dat verschilde overal. Een van de doelen van het programma was dan ook om iedereen met dezelfde 'basiskennis' deel te laten nemen aan de Day of Service. We waren zo'n soort dag wel gewend bij McKinsey, want een soortgelijke dag, genaamd *Values Day*, houden we tot nu toe elk jaar (McKinsey). Op die dag staan onze missie, purpose en waarden centraal. Tijdens zo'n dag pakken we een hieraan gelinkt onderwerp op waar we mee aan de slag gaan. Het gaat als het ware over de waarden die ons verbinden en wat belangrijk is voor ons. Het tienstappenprogramma sluit daar mooi op aan. Wij willen als organisatie ook echt een bijdrage leveren aan de wereld, het verschil maken. Ons bedrijf moet qua

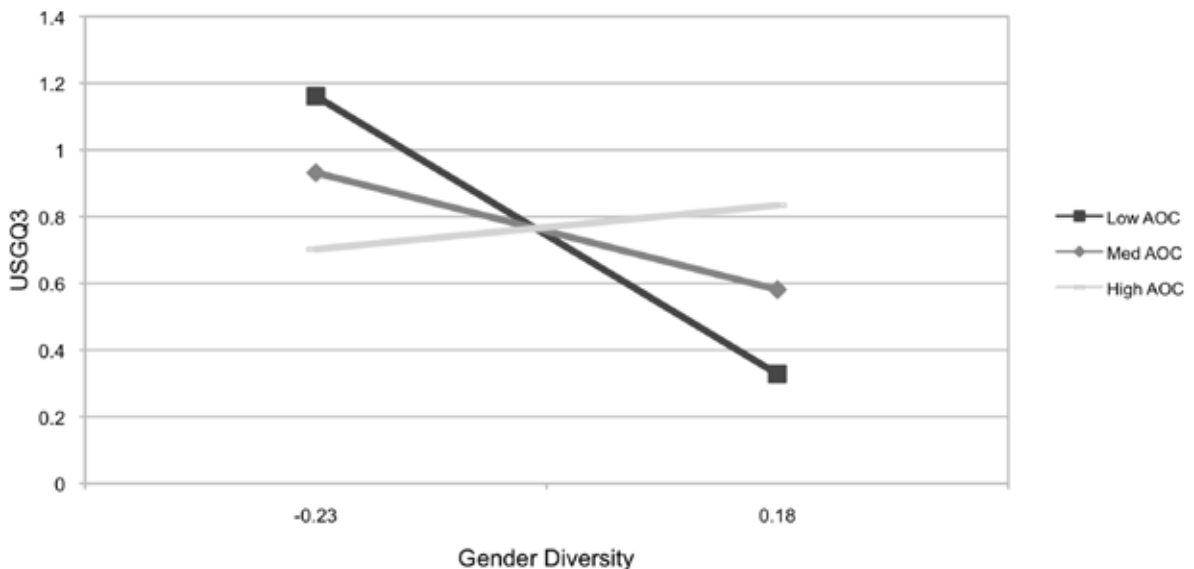
diversiteit een afspiegeling zijn van de maatschappij, om zo meer impact te kunnen hebben. En dus zijn deze zaken belangrijk om aan te pakken. We kunnen de problemen die we moeten oplossen niet vanuit één perspectief aanpakken, we hebben alle perspectieven aan tafel nodig.”

Diversiteit geeft frictie

Jacqui vervolgt: “Diversiteit heb ik in mijn proefschrift in 2011 onderzocht en – aansluitend bij andere onderzoeken – dat was helemaal niet automatisch positief. Er bleek in mijn studie zelfs een negatief verband tussen genderbalans en organisatieprestatie. Dat negatieve verband werd positief voor organisatie-units die een positieve cultuur van trots en commitment hadden. Ik vond dus een ‘interactie-effect’, zoals we dat in onderzoeksstatistieken noemen. Dus

diversiteit op zichzelf of als individu aan diversiteit doen, is niet voldoende.”

“Sterker nog,” vindt Jacqui, “soms is het best fijn of zelfs beter om met gelijkgestemde zielen iets op te pakken of samen te werken. Dat gaat vaak sneller. Maar om complexe (maatschappelijke) problemen op te lossen, moeten we door verschillende lenzen kunnen kijken. En dus heb je er baat bij om alle perspectieven aan tafel te hebben en deze ook de juiste ruimte te geven om bij te kunnen dragen. Uiteindelijk willen ook alle mensen gezien worden als wie ze zijn en wat ze kunnen brengen. Dan heb ik het bij diversiteit niet alleen over etnische achtergrond, maar ook over bijvoorbeeld gender, opleidingsachtergrond, ervaring, mentale diversiteit, leeftijd, maatschappelijke status en gezondheid. Hoe complexer het



Figuur 1. Verband tussen genderbalans en organisatieprestatie. AOC staat voor Affective Organisation Commitment, waarmee de mate van commitment van medewerkers met de organisatie wordt aangeduid. USGQ3 staat voor Underlying Sales Growth, oftewel omzetgroei. (Bron: Proefschrift Brassey-schouten, 2011, pagina 209)

probleem, hoe beter het vaak is om als bedrijf te streven naar een bredere diverse vertegenwoordiging. En afhankelijk van het probleem geef je daar waar mogelijk ook een wisselende inhoudelijke invulling aan. Om die diversiteit als organisatie in balans te krijgen, is het soms nodig om een tijdlang een sterke focus te hebben op een bepaalde groep. Zo hebben sommige organisaties bijvoorbeeld heel lang gericht gestuurd op genderbalance, terwijl ze ook andere diversiteit in balans zouden willen krijgen, maar zij benaderen dat dan stap voor stap. Zolang je in zo'n proces maar heel goed in de gaten houdt dat het ook gebeurt op basis van kwaliteiten en verdiensten. En dat is een uitdagend proces. Zowel voor de organisatie als voor de personen in kwestie is het funest

negatieve gevolgen van ondervindt. Om je mening te kunnen geven en iemand tegen te spreken, ongeacht rol en functie, is een veilige omgeving nodig. Verschillende meningen zijn nodig om een vraagstuk van alle kanten te bezien. Als leidinggevende zie je ook dat je niet meer alles weet, je bent afhankelijk van mensen in je team. Dus is het nodig om alle skills en kwaliteiten goed te kennen. Kwetsbaarheid is dan wel het woord wat in mij opkomt. Ik merk in mijn eigen rol en bij mijn eigen team dat je zelf ook kwetsbaar moet durven zijn als leider. Je kunt best vertellen dat je iets niet weet. Dat is heel normaal, maar het vraagt wel vertrouwen in je mensen en in het functioneren van je team. Het is ook voor jezelf soms lastig om toe te geven dat je net als anderen worstelt met vooroordelen of vindt dat je een bepaalde rol zou moeten aannemen die je moeite kost. In een artikel dat ik vorig jaar heb geschreven, heb ik het over de rol van 'integratief bewustzijn' (*integrative awareness*) met daaraan gelinkte juiste respons, een vaardigheid die leiders van vandaag moeten ontwikkelen om zo goed mogelijk te kunnen functioneren, zeker in uitdagende tijden. Het gaat om de vaardigheid om voortdurend effectief te kunnen schakelen tussen wat er gebeurt in je omgeving en je eigen binnenwereld. In de neurowetenschap verwijst dit naar de link tussen exteroceptie (extern bewustzijn, waarnemen van wat er om je heen gebeurt) en interoceptie (intern bewustzijn, waarnemen hoe je daar intern op reageert). Wij hebben dat bij elkaar gebracht als integratief bewustzijn. Dit vermogen is nodig voor iedereen. Inclusie kost inspanning om het te laten werken, het gaat niet (altijd) vanzelf."

"Inclusie kost inspanning om het te laten werken, het gaat niet (altijd) vanzelf."

als het positieve discriminatie zou zijn zonder de juiste inhoud. Het is een lange reis en die is nog lang niet klaar, maar ik ben er trots op dat ook wij ons best doen om daar het goede voorbeeld in te geven."

Inclusief is ook kwetsbaar

Inclusief zijn is het streven naar het horen van alle stemmen, ongeacht de plek in de organisatie of team die iemand heeft. Daar is een hoge mate van psychologische veiligheid voor nodig, stelt Jacqui. "In onze organisatie vinden we zelfs dat er een verantwoordelijkheid is om je mening te geven als je denkt dat er iets niet in orde is. Wij noemen dat onze *obligation to dissent*. Dat zou moeten kunnen zonder dat je daar

De inclusieve cultuur

Jacqui gelooft stellig dat inclusiviteit ook een cultuuruitdaging is (Bunford, 2020). "Je zou een cultuur moeten bevorderen

die inclusiviteit omarmt en stimuleert. Ze hangen samen, inclusiviteit en cultuur. Voor mij is er een hoge mate van psychologische veiligheid nodig in de organisatie. Iedereen heeft een stem en mag – wellicht beter: moet – bijdragen. We moeten er met zijn allen actief voor zorgen dat de waarden en kwaliteiten die iedereen brengt een plek krijgen.”

Meer praktisch vindt Jacqui dat we meer aandacht moeten besteden aan psychologische veiligheid: geen negatieve consequenties ervaren van het anders zijn dan anderen. “Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Soms is taal op zichzelf al een barrière. Amy Edmundson’s gedachtegoed over hoge psychologische veiligheid is daarbij een mooie leidraad. In Nederland dragen Jorieke Beks en Hans van der Loo dit gedachtegoed uit in hun boeken en hun werk.” Zij laten duidelijk zien dat fouten mogen maken en die bespreekbaar maken bijdragen aan beter functionerende teams:

- Fouten mogen maken, daarvan leren, kwetsbaar mogen zijn.
- Je moet moeite doen om mensen actief te betrekken.
- Er is een zekere mate van kameraadschap in het team, je wilt er voor elkaar zijn.
- En, een hele belangrijke, je bent nieuwsgierig naar elkaar, naar de ander.

Meer over psychologische veiligheid vind je op **www.psychologischeveiligheid.net**.

McKinsey heeft verschillende trainingen die ingaan op psychologische veiligheid. Jacqui: “Onze training *Leading Inclusive Multidisciplinary Teams* voor teamleiders speelt bijvoorbeeld in op het effectief samenbrengen van deze concepten. We hebben daar vorig jaar bij Brandon Hall de Gold Award voor gewonnen. De training springt eruit doordat er een directe

toepassing gemaakt wordt naar actuele werksituaties. Directe integratie dus en dat is het verschil met ‘gewone’ trainingen. De koppeling naar werk, daar gaat het om.”

En dan terug naar haar proefschrift. “Diversiteit als doel op zich voegt niets toe. Het ligt genuanceerder dan dat. Je moet met elkaar vaststellen wat je met diversiteit nastreeft. Bijvoorbeeld: wil je aansluiten bij de markt, heb je een maatschappelijk doel, wil je impact vergroten? Bij McKinsey & Company vragen cliënten er bovendien ook steeds meer om. Ik zie een heldere rol voor leiderschap in de breedste zin van het woord. Dat is het wenkende perspectief dat je als leider schetst als het gaat om inclusiviteit. Leiders hebben een enorme impact op culturen. Alles wat je doet, laat of juist niet doet, heeft impact. Mede door ons actiepuntenprogramma zagen we dat er een enorme energie in de organisatie ontstond. Ook hier is een rol voor leiderschap weggelegd, want dat moet wel weer met elkaar verbonden worden. Het programma bracht veel teweeg en had impact en heeft het nog steeds. Het woord verspreiden, zorgen dat er een cultuur komt waarin diversiteit normaal is, zou heel mooi zijn. De aanleiding was verschrikkelijk, maar het heeft geleid tot veel positieve actie en energie. The journey continues – en ik kijk ernaar uit!” ■

Referenties

- Brassey, J., Van Dam, N., & Van Witteloostuijn, A. (2019). *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility*. Morrisville: Lulu Press, Inc.
- Brassey-Schouten, J. (2011). *Leadership and diversity effectiveness in a large multinational organisation* (Proefschrift). Rijksuniversiteit Groningen, Groningen. Gedownload op 18 maart 2021, van <https://research.rug.nl/en/publications/leadership-and-diversity-effectiveness-in->

2021, van <https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2020/02/01/building-authentic-courage-the-essential-foundation-for-successful-diversity-and-inclusion/?sh=76e8ffa08623>

- McKinsey. (z.d.). *Our purpose, mission, and values*. Geraadpleegd op 18 maart 2021, van <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-purpose-mission-and-values>
- McKinsey. (2017, 4 oktober). *Women Matter: Ten years of insights on gender diversity*. Geraadpleegd op 18 maart 2021, van <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- McKinsey. (2020, 12 juli). *Our 10 actions toward racial equity: How we plan to accelerate change within our firm and help combat racism across the world*. Geraadpleegd op 18 maart 2021, van <https://www.mckinsey.com/about-us/diversity/overview/10-actions>

Olivia Kramers, redactie TvOO, en
Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO



■ Jaap Boonstra

Een woud van kleuren

Kleurendenken in het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties

Kleurenmodellen worden veel gebruikt om inzicht te geven in elkaars persoonlijkheid, teams te verbeteren en organisaties te veranderen. Er zijn inmiddels heel wat kleurenmodellen. Dit artikel geeft een overzicht van die modellen. We starten met de oorsprong van het kleurendenken. Hierna wordt het gebruik van kleuren beschreven bij persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Daarna gaan we in op de aantrekking en de gevaren van het werken met kleuren. We sluiten af met enkele conclusies over hoe je kunt spelen met kleuren in organisaties.

Oorsprong van het kleurendenken

Ruim drieduizend jaar voor Christus ontstond in China *Feng Shui* als filosofie om harmonie te creëren tussen de mens en zijn leef- en werkomgeving. Vanuit Feng Shui zijn er acht krachten met bijbehorende kleuren uitgewerkt die richting geven in ons leven. In de Griekse oudheid beschrijft Hippocrates vier temperamenten waaraan ook kleuren worden toegekend.

betekenis van de kleuren komt grotendeels overeen en staat aan de basis van de psychologie van kleuren. Deze kleurenleer is weergegeven als kleurencirkel in figuur 1.

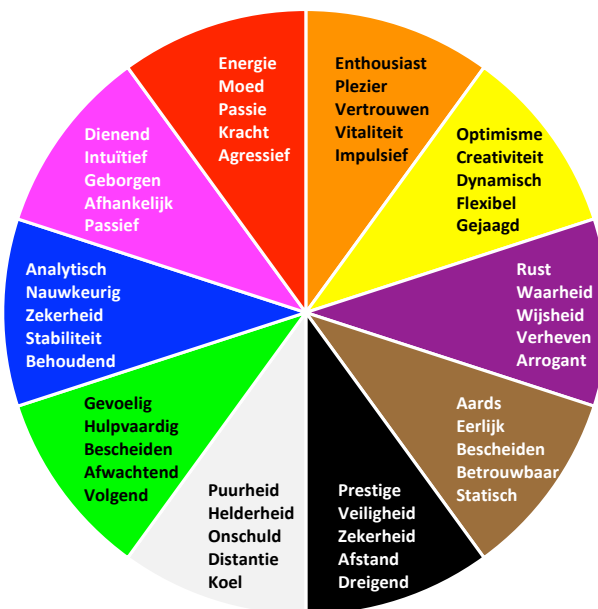
Kleurenmodellen voor individuen, teams en organisaties

Kleurenmodellen die inzicht geven in je persoonlijkheid zijn bijna allemaal gebaseerd op het gedachtegoed van Carl Jung dat dateert uit 1921. Jung maakte onderscheid in vier psychologische functies: denken, voelen, gewaarwording en intuïtie. Daarnaast onderscheidde hij twee basishoudingen: introversie en extraversie. Zo ontstaan acht persoonlijkheidstypen die zijn weergegeven in tabel 1.

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties

In de Westerse wereld presenteerden Goethe en Schiller eind achttiende eeuw een diagram met vier temperamenten en twaalf kleuren die samenvallen met karaktertrekken. De

Het toepassen van het kleurendenken voor teams en organisaties ontstond in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Bij het werken in teams was Edward de Bono een van de



Figuur 1. Universele kleurencirkel>

Tabel 1. De persoonlijkheidstypen van Carl Jung

	Denken Vanuit het verstand	Voelen Vanuit het gevoel	Gewaarwording Zintuigelijke prikkels	Intuïtief Gevoelens van binnenuit
Introvert Reagerend vanuit innerlijke gedachten en gevoelens	Observer Bedachtzaam vanuit intellectuele afwegingen	Eenling Werken in stilte en willen liefst onopgemerkt blijven	Artiest Gericht op zintuigelijke ervaringen vanuit kunst en cultuur	Dromer Gevoelig voor situaties en wat anderen denken en voelen
Extravert Initiërend vanuit externe realiteit en wat daar gebeurt	Analyticus Handelend op basis van rede en objectieve gegevens	Communicator Gericht op sociale relaties en het begrijpen van anderen	Levensgenieter Gericht op plezier vanuit objecten, belevenissen en ervaringen	Avonturier Actief in meerdere situaties en vasthoudend om doelen te bereiken

eersten die in de jaren tachtig van de vorige eeuw het denken in kleuren introduceerde om het functioneren van teams te verbeteren. In de veranderkunde is het kleurendenken in de jaren tachtig geïntroduceerd door Léon De Caluwé en Hans Vermaak om mensen te helpen bij het kiezen van veranderstrategieën voor organisatieontwikkeling.

Kleuren voor persoonlijke ontwikkeling

Er zijn talloze tests voor het vaststellen van persoonlijkheidstypen. Deze tests geven inzicht in de gedragskenmerken van een persoon. De testen worden gebruikt in trainingen en in teams om de relaties tussen teamleden te bespreken.

Myers Briggs persoonlijkheidstypes

De *Myers Briggs Type Inventory* is gebaseerd op de persoonlijkheidstypen van Carl Jung en in de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkeld door Katharine Briggs and haar dochter Isabel Briggs-Myers. In de Tweede Wereldoorlog is een eerste testinstrument ontwikkeld. Aan de vier psychologische functies van Jung werden er twee toegevoegd: sturen en informeren. Het onderliggende model kent daardoor zestien persoonlijkheidstypen die worden aangeduid met een lettercombinatie en kleuren. De methode is gebaseerd op zelfevaluatie en richt zich eerst op individuen

en later ook op teams. Vanuit de wetenschap is er kritiek op de onderbouwing van de zestien persoonlijkheidstypen. Samen met de verwarrende vier lettercombinaties en onduidelijke kleuren zijn dit redenen dat deze methode wordt verdrongen door andere kleurenmodellen.

Life Orientations

Life Orientations is als gedragsmodel ontwikkeld door Stuart Atkins en Allan Katcher in de jaren zestig van de vorige eeuw. Zij baseerden zich op het werk van Erich Fromm en Carl Rogers, die zich op hun beurt hebben laten inspireren door Carl Jung. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat het model aansluit aan bij de vier psychologische functies van Jung. De methode werkt met vier levenskrachten die zijn vertaald naar levensoriëntaties. De methode wordt gebruikt voor persoonstyperingen en werkt met een vragenlijst. In Nederland is deze methode minder populair dan in andere landen. Deze methode lijkt veel op *DISC*, waarbij de letters staan voor Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit. Beide modellen kennen geen wetenschappelijke onderbouwing en zijn nauwelijks gevalideerd.

Insights Discovery

Ook *Insights Discovery* grijpt terug op de vier psychologische functies van Carl

Jung en kent daar kleuren aan toe. De vragenlijst is in de jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkeld door vader en zoon Andi en Andy Lothian die daar vervolgens een wereldwijde business mee hebben gemaakt. Het uiteindelijke model kent een kern van vier kleuren en een duiding van persoonlijkheidstyperingen in acht kleuren. Bij een *insights training* worden de kleuren van individuen visueel gemaakt door een groot kleurenwiel op de grond, waarbij teamleden worden uitgenodigd op hun kleurvlak in het wiel te staan. Dan wordt zichtbaar welke tegenpolen er zijn in het team en wie op elkaar lijken. Wetenschappelijke steun voor Insights Discovery ontbreekt, niettemin wordt de methode veel gebruikt in meerdere landen.

Spiral Dynamics en Management Drives

Het idee voor *Spiral Dynamics* is in de jaren zeventig ontwikkeld door Clare Graves (1970). Het is een gelaagd model dat bewustzijnsontwikkeling beschrijft aan de hand van waardesystemen. Spiral Dynamics staat aan de basis van *Management Drives* dat in de jaren negentig is ontwikkeld door Don Beck en Chris Cowan (1996). De methode werkt met vragenlijsten en gebruikt acht kleuren die uitdrukken wat de drijfveren zijn die ons gedrag beïnvloeden. De acht persoonlijkheidstypes zijn uiteindelijk vertaald naar tweeënzeventig types, maar dat zijn er zo veel dat die zelden worden gebruikt. De wetenschappelijke onderbouwing van Management Drives is gering.

Tabel 2. Kleuren in persoonlijkheidsontwikkeling

	Life oriëntations	Insights discovery	Management drives
Rood	Overheersend Risico nemend rivaliserend Volhardend	Beslisser Resultaatgericht Besluitvaardig Assertief	Macht en energie Explosief Overheersend Wet van de sterkste
Oranje		Motivator Gedreven Enthousiast Positief	Succes Gedreven pragmatisch Resultaatgericht
Geel	Innovatief Flexibel Sociaal vaardig Inspirerend	Inspirator Mensgericht Creatief Overtuigend	Synergie Flexibel Dynamisch Verandergericht
Licht groen Beige		Bemiddelaar Flexibel Hulpvaardig Communicatief	Overleving Groepsgericht Beschermend Instinctief
Groen	Sociaal gericht Hulpvaardig Coöperatief Vertrouwend	Supporter Teamgericht Luisterend Loyaal	Gemeenschap Saamhorigheid Ondersteunend Liefdevol
Blauw/groen Turquoise		Coördinator Planmatig Organiserend Bewakend	Organisch Consensus Balans Ontwikkeling
Blauw	Analytisch Methodisch Praktisch Standvastig	Observer Analytisch Productiekennis Normerend	Orde Analytisch Normatief Regels
Paars		Hervormer Vastberaden Gedisciplineerd Methodisch	Geborgenheid Veiligheid Rituelen Mysterie

In tabel 2 zijn de drie meest populaire persoonlijkheidstests weergegeven die met kleur werken. Uit dit overzicht blijkt deels overeenstemming in de duiding van kleuren. Rood komt overeen met macht en competitie. Blauw en turquoise refereren aan analytisch en planmatig acteren. Oranje en geel komen overeen met enthousiasme en gedrevenheid. Groen duidt op flexibiliteit en samenwerking. Bij paars lopen de duidingen uiteen, dus kijk uit met paarse typering, want dat kan tot misverstanden leiden.

Kleuren in teamontwikkeling

Ook in teamontwikkeling zijn kleuren populair. De twee meest bekende instrumenten zijn de zes denkhoeden van Edward De Bono en de negen teamrollen van Meredith Belbin.

Zes denkhoeden

De Bono (1985) onderscheidt zes

denkhoeden die teams kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Vaak zie je dat teams problemen op eenzelfde manier bekijken en oplossen. Door de denkhoeden te gebruiken, worden mensen in teams gestimuleerd om een probleem ook eens van een andere kant te bekijken, meerdere oplossingen te bedenken en af te wegen. De Bono is een van de eersten die kleuren expliciet koppelt aan stijlen van mensen die in teams werken. De methode wordt veel gebruikt in groepen die moeten innoveren en beslissen. Het idee is dat je tot beter functioneren komt als mensen in het team verschillen rollen vervullen. Om variatie in stijlen te stimuleren, wordt mensen gevraagd om tijdens teamwerk een specifieke denkhoed op te zetten. Teamleden wordt ook gevraagd om eens van stijlen te wisselen, als alle stijlen maar worden vervuld om ruimte te geven aan meervoudig denken. De methode heeft zich in de praktijk bewezen.

Tabel 3. Kleuren in teamontwikkeling

	De Bono	Belbin	Margerison-McCann
Wit	Objectief acteren Feiten presenteren Cijfers onderbouwen informatie geven		Verbinder Linker: Degene die alles met elkaar verbindt en bijeenhoudt
Zwart	Kritisch acteren Analytisch handelen Obstakels benoemen Zwartkijken		
Rood	Spontaan acteren Gevoelens uiten Ingevingen delen Intuïtie laten spreken		Organisatoren Organizer: focus op resultaat Producer: werkt systematisch
Blauw	Rationeel acteren Overzicht houden Controle uitoefenen Afstandelijk zijn	Actiegericht Vormer: wil tot presteren Bedrijfsman: organisator Zorgdrager: bewaakt kwaliteit	Beheerders Maintainer: stelt normen vast Controller: zorgt dat het werk af komt
Oranje/Geel	Constructief acteren Kansen zien Voordelen benoemen Optimisme delen	Ideegericht Plant: creatieve denker Specialist: deskundige kennis Monitor: analyticus	Verkenners Explorer: onderzoekt mogelijkheden Assessor: analyseert mogelijkheden
Groen	Creatief acteren Alternatieven bieden Beweging genereren Verandering omarmen	Mensgericht Voorzitter: coördinator Groepswerker: behulpzaam Brononderzoeker: netwerker	Verkenners Creator: komt met nieuwe ideeën Reporter: geeft en deelt informatie

Teamrollen

Een veelgebruikte teammethode is van Meredith Belbin (1981). Het idee is dat een team beter functioneert als er een gezonde balans is tussen teamrollen. Belbin onderkent negen teamrollen die samen drie functies vervullen: het ontwikkelen van ideeën, het bijhouden van het team en focus houden op het teamresultaat. Aan de drie functies zijn later kleuren toegevoegd. De teamrollen van Belbin worden ondersteund door wetenschappelijk onderzoek.

Op het idee van Belbin werd in de jaren negentig voortgeborduurd door Charles Margerison en Dick McCann (1995) met hun rollen voor succesvol teamwerk. Zij onderscheiden vier functies in een team en negen teamrollen. De vier functies zijn verkenner, organisator, adviseur en beheerder. Ze hebben een negende rol en functie toegedicht aan de verbinder, die alles bij elkaar houdt. De kleuren en teamrollen lopen bij Margerison en McCann nogal door elkaar. De wetenschappelijke onderbouwing is zwakker dan voor de teamrollen van Belbin.

Bij de persoonlijkheidstests is het al oppassen welke eigenschappen je aan een kleur en daarmee aan een persoon toekent. Maar bij de teamrollen lopen kleuren, rollen en gedragskenmerken nog sterker uiteen. Bovendien komen de kleuren voor teamrollen niet overeen met de kleuren voor persoonlijkheidstypen. De modellen kunnen behulpzaam zijn voor een gesprek over kleuren, zolang je bij één methode blijft. Oppassen dus, als je over kleuren praat die naar verschillende modellen wijzen.

Kleuren voor organisatieontwikkeling

Kleuren worden ook gebruikt bij het duiden van organisatiedynamiek en het afwegen van veranderstrategieën.

Organisatiedynamiek

In zijn boek *Veranderen als Samenspel* gebruikt Jaap Boonstra (2020) kleuren om de dynamiek in organisaties te typeren. Daarbij grijpt hij terug op de beelden van organisatie van Gareth Morgan (1997) en de cultuurtyperingen van Harrison (1972) en Handy (1976), die verschillende organisatieculturen koppelen aan de namen van Griekse goden. Boonstra onderscheidt zes kleuren om de dynamiek in organisaties te duiden; van dieprood voor macht en dominantie tot wit voor zelfsturing en transformatie. De Caluwé en Vermaak geven geen overzicht van organisatietypen, maar beschrijven wel een kijkwijzer om organisaties te diagnosticeren met gebruik van een kleurcode. De kleurenvisies op organiseren zijn opgenomen in tabel 4.

Veranderkleuren

In de jaren tachtig van de vorige eeuw kwamen De Caluwé en Vermaak (2006) met een typering van veranderstrategieën aan de hand van kleuren. In eerste instantie onderscheidten ze vijf kleuren. Later kwamen daar nog twee nevenkleuren bij, waarbij de staaldrukverandering verwijst naar een machts-dwangstrategie waarin angst reageert en de sterkste wint. Deze verandering komt overeen met de machtsstrategie van Boonstra. Boonstra (2020) gaat uit van zes veranderstrategieën met overeenkomstige kleuren. De Caluwé en Vermaak beschrijven veranderstrategieën als denkmodellen, terwijl Boonstra meer concrete activiteiten beschrijft. De kleuren hebben grotendeels een gelijke duiding. De kleurenvisies op veranderen zijn weergegeven in tabel 5.

Het kleurendenken is langzamerhand gemeengoed geworden. Er zijn vragenlijsten beschikbaar om je eigen verandervoorkeuren te achterhalen. Het is ook mogelijk om in een veranderproces de gebruikte

Tabel 4. Kleuren in organisatiekunde

	De Caluwé en Vermaak	Boonstra
Dieprood	Geen duiding	Organisatie als overheersing Machtsuitoefening, autocratie, prestige, fragmentatie, competitie, angst en chaos Machtscultuur (Zeus)
Blauw	Organogram en structuren Organisatieconfiguraties	Organisatie als machine Standaardisatie, controle, efficiëntie, standaardisatie, beheersing zekerheid Rollencultuur (Apollo)
Geel	Besturingsmodellen en machtsverdeling Bloedgroepen en spanningsvelden	Organisatie als belangenstrijd en conflict Machtsspelletjes, conflict, differentiatie, deelbelangen, onderhandeling Conflictcultuur (Ares)
Rood	Gedeelde visie en strategie Organisatiecultuur en imago	Organisaties als organisme en cultuur Motivatie, betrokkenheid, eenheid, integratie, gedeelde visie, consistentie Taakcultuur (Athene)
Groen	Aanwezige kennis en ervaring Lerende organisatie	Organisatie als hersenen Aanpassen, samenwerking, interactie, teamontwikkeling, leren, reflecteren Persoonscultuur (Dionysos)
Wit	Wortels en genen van de organisatie Losgekoppelde systemen	Organisatie als flux en transformatie Dynamiek, onvoorspelbaarheid, onzekerheid, schoonheid, dialoog, innovatie Transformatiecultuur (Aphrodite)

veranderstrategie te contrasteren met een gewenste veranderstrategie. Dit contrast kan leiden tot een gesprek over de dynamiek van veranderen en hoe een veranderstrategie kan bijdragen aan het succes van de verandering. De vragenlijst over veranderkleuren en de theorie erachter zijn goed gevalideerd.

Waarom kleurendenken aantrekkelijk is

Voor individuele ontwikkeling en samenwerking zijn er talloze tests die met kleuren een persoonlijkheid typeren. Het werken met kleuren op persoonsniveau is aantrekkelijk omdat veel mensen zichzelf en hun collega's in de kleuren herkennen en zich bevestigd weten in hun eigen zelfbeeld en opvattingen over collega's. De individuele kleurentests brengen een persoonlijkheid terug tot één of enkele kleuren. Door personen een kleur te geven, is het eenvoudiger een gesprek te voeren over mensen in een team.

Op teamniveau helpen kleuren in het denk- en besluitvormingsproces omdat meerdere perspectieven worden toegelaten. Door te praten over de kleuren van

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties

teamleden is het makkelijker om teamtaken te verdelen en afspraken te maken over ieders bijdrage aan het teamresultaat. Het bespreken van teamrollen kan bijdragen aan betere communicatie en besluitvorming. Spanningen tussen teamleden worden eerder herkend en zijn makkelijker bespreekbaar omdat je niet hoeft te praten over individuele eigenschappen.

Tabel 5. Kleuren in veranderkunde

	De Caluwé en Vermaak	Boonstra
Dieprood	Macht en dwang Machtspoor Concreet resultaat Oplossingen dicteren en afdwingen Gebruik van beloning en bestraffing	Macht en dwang Sturing door top op basis van machtspositie Doelgericht met inzet controllers Lineair planmatig veranderproces Doordrukken met eenzijdig dictaat
Blauw	Rationeel en gepland Rationeel proces Beste oplossing Eerst denken dan implementeren Projectmatig werken	Rationeel en planmatig Initiatief bij top op basis van kennispositie Oplossingsgericht met inzet adviseurs Lineair planmatig veranderproces Doorzetten op basis van overreding
Geel	Onderhandeling Machtsspel met wisselende coalities Haalbare oplossing Zoeken naar win-win situatie Uitwisselen van belangen	Onderhandelen en ruilen Meerdere actoren met eigen belangen Resultaatgericht met wisselende coalities Iteratief onderhandelingsproces Uitwisselen om compromis te bereiken
Rood	Motivatie en aandacht Sociale bijeenkomsten Motiverende oplossing Inspiratie delen en goede sfeer creëren Gezonde relaties	Motivatie en participatie Samenspel managers en medewerkers Probleemoplossing vanuit gedeelde visie Zoekproces met inbreng medewerkers Wederzijdse communicatie en begeleiding
Groen	Leren en ontwikkelen Gaming en coaching Gedragen oplossing Leersituaties creëren Procesbegeleiding en communicatie	Leren en ontwikkelen Leerproces met inbreng van betrokkenen Transformatie gericht op de toekomst Circulair leerproces met vallen en opstaan Actiegericht leren en communiceren
Wit	Dialogo en zelforganisatie Open space meetings Wijzigen van patronen en betekenissen Spontane initiatieven Zelforganisatie en dialoog	Dialogo en zelfsturing Doorgaand transformatieproces Co-creëren van gewenste toekomst Gezamenlijk optrekken met gedeelde ambitie Dialogo en samenspel

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties. De diagnose van organisaties is daardoor breder en het wordt makkelijker om meerdere problemdiagnoses toe te laten. De kleuren voor verandering stimuleren het besef dat een verandering op meerdere manieren kan worden vormgegeven. Het kleurendenken helpt bij het relativeren van je eigen verandervoorkeur en bij het afwegen en combineren van veranderstrategieën.

Waarom kleurendenken gevaarlijk is

Het gebruik van kleuren is verleidelijk, maar ook gevaarlijk. Op individueel niveau dragen de kleuren bij aan het labelen

van mensen met een kleur. Dit kan leiden tot stereotyperingen en daarmee tot inperking of zelfs uitsluiting van mensen met een afwijkend kleurlabel. Het blijkt dat kleurentests genderverschillen uitvergrooten, waarbij mannen analytisch en daadkrachtig zijn en vrouwen voor een goede sfeer moeten zorgen. Een ander bezwaar is dat iemands persoonlijkheid maar voor een deel het gedrag bepaalt. De invloed van de omgeving en de mensen waarmee iemand werkt, hebben ook invloed op de effectiviteit van gedrag. De wetenschappelijke basis van de meeste kleurentests is uitermate dun. Het gevaar van kleuren op teamniveau is dat een serieus gesprek wordt platgeslagen.

Een kleur zegt minder dan een omschrijving van specifiek gedrag. Gedragsverandering wordt lastig als de ontvanger van feedback zich beroept op de eigen kleur en dat als verontschuldiging gebruikt. Met het kleuren van mensen hoeft de gever van feedback niet langer precies te zijn in het benoemen van gedrag en welk effect dat heeft op de onderlinge verhouding. Bovendien ligt verwarring op de loer doordat de kleurenmodellen net een andere betekenis geven aan een kleur.

Het gebruik van kleuren bij veranderen kan leiden tot oppervlakkige beslissingen, bijvoorbeeld als het idee ontstaat dat je blauwe organisaties maar het beste blauw kunt veranderen en de verandering dan ook maar het beste kan overlaten aan blauwe personen. In plaats van de beoogde meervoudigheid ontstaat er dan een versimpelde kijk op de werkelijkheid. De kleuren zijn geen objectief hulpmiddel, maar subjectief gekleurd. Sommige mensen kijken door een specifieke kleurenbril, zien dan vaak bevestiging van wat ze zien en kiezen voor een veranderkleur die volgens hen bij de situatie past, terwijl die meer bij henzelf past. Door het denken in een enkele kleur ontstaat een illusie van maakbaarheid van veranderingen die werkelijkheid onrecht doet.

Verantwoord spelen met kleuren in organisaties

Het gebruik van kleuren bij het ontwikkelen van individuen, teams en organisaties kan helpen om gesprekken te voeren over verschillen tussen mensen, binnen teams en tijdens het veranderen van organisaties. Om verantwoord te spelen met kleur is het relevant dat de betekenis van de kleuren voor iedereen helder is en tijd wordt genomen om de betekenis van de kleuren te doorgronden en te bespreken. Daarbij hoort het besef dat iemand geen kleur is, maar een individu met

Kleuren kunnen helpen om elkaar beter te begrijpen, maar het kan nooit een vervanging zijn van een diepgaand gesprek

meerdere kwaliteiten en bijdragen. Kleuren kunnen helpen om elkaar beter te begrijpen, maar het kan nooit een vervanging zijn van een diepgaand gesprek. Bij het veranderen van organisaties gaat het erom kleuren en veranderstrategieën in context te plaatsen en de valkuil te vermijden dat veranderingen eenkleurig en maakbaar zijn. ■

Referenties

- Beck, D. E., & Cowan, C.C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Belbin, M.R. (1981). *Management teams: Over succes- en faalfactoren voor teams*. Den Haag: Academic Services.
- Boonstra, J. J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom Management Impact.
- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats. An essential approach to business management*. Londen: Little Brown.
- De Caluwé, C. I. A., & Vermaak H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organisation's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.

- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Jung, C. G. (2003). *Psychologische typen* (11e druk). Rotterdam: Lemniscaat.
- Margerison, C. J. & McCann D. (1995). *Team Management: Practical New Approaches*. Oxford: Management Books.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2e druk). Newbury Park: Sage Publications.



Jaap Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar organisatieverandering aan de Vienna University of Economics and Business in Oostenrijk. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.



■ Mijntje Lückerath-Rovers

Over quota voor vrouwen in topmanagementfuncties

Welles nietes

Al een jaar of vijftien is er discussie over het geringe aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven, wat de oorzaken hiervan zijn en wat eraan te doen is. Het debat had vanaf het begin al een hoog normatief karakter waarbij ambitie en parttime werk de boventoon voerden. Toenmalig minister Ronald Plasterk noemde het tijdens een SER-bijeenkomst in 2007 *"a heated debate about ambition, discrimination and part time work"*, maar ook nu nog gaat het in de discussie nog vaak over de Nederlandse vrouw als 'deeltijdprinsesje' (Van Ostaijen, 2020) of over de 'deeltijddecadentie' (Schimmelpenninck, 2019).

In 2007 viel het mij op dat er wel een schatting was van het percentage vrouwen, maar dat niemand precies wist wat de stand van zaken was. Sindsdien probeerde ik daarom met de Nederlandse Female Board Index feiten toe te voegen aan dit normatieve debat, zodat in ieder geval duidelijk was waar de discussie over ging. In 2008 verscheen mijn boek *Topvrouwen* waarvan hoofdstuk 1 als titel had: *“De Nederlandse Female Board Index; wordt 2008 het jaar van de trendbreuk?”* (Lückerrath-Rovers en Van Zanten, 2008). Niets bleek minder waar, de cijfers namen te langzaam toe en de discussie duurt tot op de dag van vandaag voort. Nu, ruim tien jaar later, heeft de Tweede Kamer onlangs ingestemd met een wettelijk quotum voor vrouwen in raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. In dit artikel ga ik niet in op de argumenten voor of tegen een quotum. In dit normatieve debat is er geen eenduidige uitkomst: iedereen heeft (deels) gelijk en alle argumenten zijn steekhoudend. Hoe de argumenten worden gewogen, bepaalt uiteindelijk of je voor of tegen een wettelijk quotum bent (Zie voor deze weging de grafische weergave in NRC Handelsblad van 6 december 2019). In dit artikel staat de ontwikkeling van de afgelopen 15 jaar centraal, hoe kwam de wetgeving tot stand en hoe hebben de cijfers zich ontwikkeld. Daarna wordt het onderscheid beschreven tussen de economische en morele argumenten van meer vrouwen aan de top. Dit onderscheid is belangrijk omdat het door elkaar heen gebruiken van de argumenten niet helpt bij de discussie en daarmee ook niet bij het bevorderen van meer diversiteit.

Wetsgeschiedenis van streefgetallen en quota

De discussie over een wettelijk quotum voor vrouwen in de top van organisaties duurt nu al ruim een decennium. Na een

lange aanloop – het wetsvoorstel werd in 2008 ingediend – was vanaf 1 januari 2013 een streefgetal van toepassing: ten minste dertig procent van de zetels van zowel de raden van bestuur (RvB) als de raden van commissarissen (RvC) van ongeveer 4.500 grote NV's en BV's diende bezet te worden door vrouwen en ten minste dertig procent door mannen. Hierop was een 'pas toe of leg uit-principe' van toepassing. Indien de zetels in het bestuur of de raad van commissarissen niet evenwichtig waren verdeeld over vrouwen en mannen, moest hierover in het jaarverslag uitleg worden gegeven.

Alhoewel er geen sancties verbonden waren aan het niet voldoen aan de streefcijfers, was het impliciet de bedoeling dat deze bepaling zou zorgen voor een kortdurende stimulering: het artikel zou automatisch niet meer van toepassing zijn per 1 januari 2016. Op die datum was het streefgetal echter bij lange na niet gehaald en ruim een jaar later (13 april 2017) werd de wet opnieuw ingevoerd, met als nieuwe einddatum 1 januari 2020. Maar ook op die datum zouden de doelen niet gehaald worden waardoor de roep om hardere maatregelen toenam. In september 2019 verscheen het SER-advies 'Diversiteit in de Top. Tijd voor versnelling' met daarin onder andere het advies voor een wettelijk quotum van minimaal 30% vrouwen in de raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Dit heeft geleid tot een wetsvoorstel voor hardere quota, echter alleen van toepassing op de commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen: van deze raden van commissarissen moet minimaal een derde man en een derde vrouw zijn. Het percentage van 30 procent is dus feitelijk 33 procent geworden. Als het totale aantal leden van de raad van commissarissen niet door drie deelbaar is, wordt het naastgelegen hogere

getal dat wel door drie deelbaar is, genomen voor de vaststelling van het aantal leden. Bij niet-naleving is de benoeming nietig. Ook hierbij wordt een horizonbepaling opgenomen, na vijf jaar wordt de wet geëvalueerd en na acht jaar komen de bepalingen te vervallen.

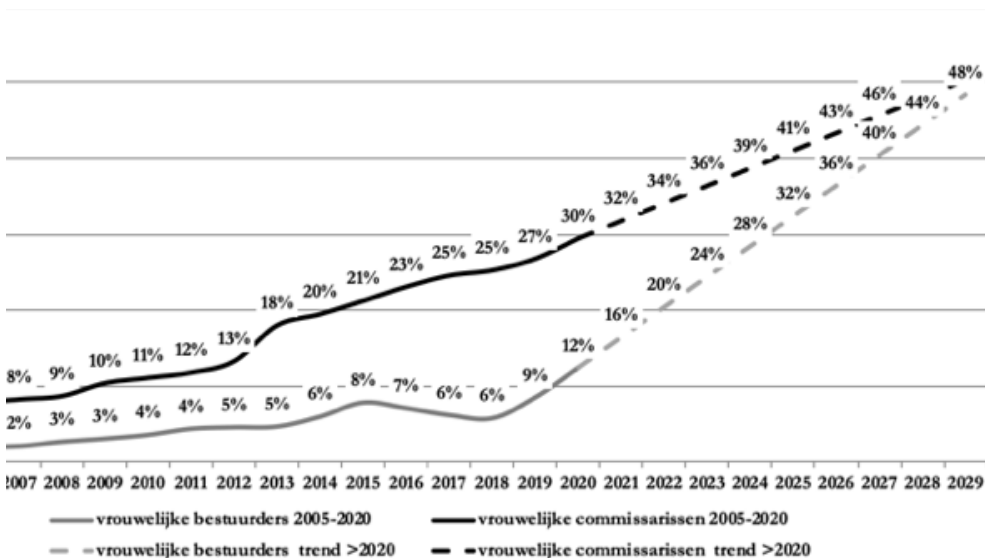
De Raad van State (RvS) adviseerde in het najaar van 2020 over het wetsvoorstel en concludeerde dat het diversiteitsquotum voor raden van commissarissen op gespannen voet staat met de geldende jurisprudentie van het Hof van Justitie van de Europese Unie. De EU-richtlijn 2006/54 gaat uit van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen, maar sluit positieve actie bij wijze van uitzondering niet uit om volledige gelijkheid te waarborgen. Een automatische voorkeur voor een absoluut quotum ten aanzien van de deelname van vrouwen, zoals in het wetsvoorstel, valt volgens de RvS niet binnen deze

uitzonderingscriteria. Desondanks is op 6 november 2020 het wetsvoorstel inzake evenwichtige man/vrouwverhouding naar de Tweede Kamer verstuurd en heeft de Tweede Kamer hier op 10 februari mee ingestemd.

De Female Board Index 2020

In 2020 werd voor de dertiende keer de Female Board Index (Lückerath-Rovers, 2020) gepubliceerd. De Female Board Index is een overzicht van de vrouwelijke vertegenwoordiging in de raden van bestuur en raden van commissarissen van alle Nederlandse NV's die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam.

Figuur 1 toont de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen in de Female Board Index vanaf 2005 tot aan 2030 (de gestippelde lijn vanaf 2020 is de doorgezette trend). In 2020 steeg het percentage vrouwelijke bestuurders bij beursgenoteerde ondernemingen voor het tweede jaar op rij,



Figuur 1. Vrouwelijke bestuurders en commissarissen Female Board Index (2005-2030), bron: Lückerath-Rovers (2020)

van 8,5 procent in 2019 naar 12,4 procent in 2020. Alhoewel een aardige stijging, ligt dit percentage nog steeds ver weg van de doelstelling (30 procent vrouw in raden van bestuur) uit de streefcijferwetgeving in 2009. Bij de commissarissen is 29,5 procent vrouw (2019: 26,8 procent).

De discussie over een wettelijk quotum voor vrouwen in de top van organisaties duurt nu al ruim een decennium

Uit de Female Board Index 2020 bleek bovendien dat van de 94 beursvennootschappen 51 voldeden aan het streefgetal voor de raad van commissarissen. De 43 ondernemingen die niet voldoen, zouden gezamenlijk 54 vrouwelijke commissarissen benoemen (uitgaande van de huidige omvang van de raad van commissarissen). Voor de meeste ondernemingen (33) betekent dit dat zij één vrouwelijke commissaris zouden moeten benoemen (negen ondernemingen zouden twee, en één onderneming zou drie extra vrouwelijke commissarissen moeten benoemen).

Uit figuur 1 blijkt bovendien dat als de trend van de afgelopen twee jaar bij de vrouwelijke bestuurders doorzet, dan zou rond 2025/2026 33 procent van de bestuurders vrouw kunnen zijn. Bij de commissarissen is dit percentage, gemiddeld over alle bedrijven, bijna behaald. Het voorgestelde wettelijke quotum, dat alleen voor commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven geldt, lijkt daarmee vooral een symbolische werking te hebben.

Morele en bedrijfseconomische argumenten

Helaas heeft de discussie rond vrouwen naar de top dus nog steeds een hoog normatief gehalte. Is het oneerlijk en een vorm van discriminatie? Of is het een logisch gevolg van het werkethos van vrouwen? Een welles-nietesdiscussie: zijn er wel of niet voldoende vrouwen om de plekken te vullen? Hebben vrouwen wel of niet recht op een plek in de top? Is er wel of niet een glazen plafond, een oldboys-network, voldoende kinderopvang, et cetera?

Brammer (et al., 2007) stelden dat de argumenten naar meer vrouwen in de board verdeeld kunnen worden in argumenten vanuit een bedrijfseconomisch perspectief en vanuit een moreel perspectief, beide kunnen weer verdeeld worden in argumenten voor gelijke kansen en argumenten voor gelijke vertegenwoordiging. In het debat rond vrouwen naar de top worden morele en bedrijfseconomische argumenten voor meer vrouwen in de top door elkaar heen gebruikt. Het zou goed zijn hier een duidelijker onderscheid in te maken, wellicht dat de discussie dan iets genuanceerder kan verlopen.

Economische argumenten voor diversiteit

De bedrijfseconomische argumenten gaan over de toegevoegde waarde die diversiteit heeft voor een onderneming, in elke managementlaag, en dus ook in de top. Omdat een te homogene groep geneigd is tot (onbewust) groepsdenken en tunnelvisie, daardoor het risico bestaat dat het streven naar unanimiteit belangrijker is dan het overwegen van alle zinvolle alternatieven en men daardoor niet tot het beste besluit komt. Omdat de top een voorbeeldfunctie heeft naar werknemers en consumenten en zichtbare diversiteit goed is voor de reputatie van de organisatie. Omdat ook de top moet

weten wat klant, leverancier en werknemer beweegt, en het niet waarschijnlijk is dat dit ook homogeen samengestelde groepen zijn. Omdat het niet waarschijnlijk is dat alle benodigde leiderschapskwaliteiten gelijk verdeeld zijn over mannen en vrouwen, waardoor er dus bij afwezigheid van vrouwen in de top ook bepaalde kwaliteiten niet aanwezig zijn in de top.

Economische argumenten voor gelijke kansen voor vrouwen richten zich op het feit dat de afwezigheid van vrouwen suboptimaal is voor de onderneming. Het systematisch niet kiezen van de meest geschikte kandidaat zal de financiële prestaties van de ondernemingen beïnvloeden. Het ontbreken van vrouwen in de top van de onderneming kan daarmee een signaal zijn van een niet optimaal opererende onderneming. Als bepaalde waardevolle eigenschappen niet evenredig verdeeld zijn over demografische groepen mensen, zal de onderneming zich deze eigenschappen structureel onttrekken door vrouwen uit te sluiten van besluitvormende posities. Ondernemingen met een hogere mate van diversiteit in de board geven een belangrijk positief signaal af aan (potentiële) werknemers van een onderneming, waardoor de concurrentiepositie binnen (tussen werknemers onderling) en buiten het bedrijf (tussen potentiële werknemers) wordt versterkt (Rose, 2007) en de prestaties zullen verbeteren (Pfeffer & Salancik, 1978).

Economische argumenten voor gelijke vertegenwoordiging refereren aan het directe en indirecte belang om de board een afspiegeling van belanghebbenden van de onderneming te laten zijn, zoals consumenten, werknemers en beleggers. Een meer diverse board zorgt voor een beter begrip van de afzetmarkten en de klanten van de ondernemingen. Ook ervaart de

omgeving een hogere mate van diversiteit als positief, waardoor de reputatie van de onderneming verbetert. Door de diversiteit binnen de onderneming en haar bestuur af te stemmen op de diversiteit binnen de relevante afzetmarkt, zal een onderneming beter in staat zijn deze afzetmarkten te bedienen en te behouden (Pfeffer & Salancik, 1978, en Donaldson & Davis, 1991).

Morele argumenten voor meer diversiteit

De morele argumenten gaan over het gelijkheidsprincipe: de vraag of vrouwen recht hebben op een plek in de top, en of er sprake is van een vorm van discriminatie, wat moreel onjuist is. De argumenten voor gelijke kansen stellen dat het verkeerd is om individuen te weren van de board alleen vanwege geslacht of ras, ongeacht bekwaamheid. Dat is immers een vorm van discriminatie. De argumenten voor gelijke vertegenwoordiging richten zich op het feit dat de aanwezigheid van meer vrouwen in de board voor de maatschappij een rechtvaardiger en eerlijker uitkomst zou zijn. De morele argumenten zijn vooral gebaseerd op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen en hun bestuur: 'being a good corporate citizen', bijvoorbeeld het niet discrimineren, het naleven van maatschappelijke normen en waarden (Van der Walt & Ingley, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978). Aan de andere kant, beargumenteert Rose (2007), kan men niet zomaar democratische opvattingen afkomstig uit het publieke domein (zoals stemrecht voor iedereen) opleggen aan ondernemingen, omdat daarvoor de uitgangspunten in een onderneming te sterk verschillen van de uitgangspunten in de maatschappij.

Groepsdenken en tunnelvisie

In dit artikel is een overzicht gegeven van de ontwikkeling van de wet- en regelgeving en cijfers ten aanzien van vrouwen in de

top van het bedrijfsleven. De cijfers, met name voor de raad van commissarissen, zijn langzaam gestegen, maar blijven voor de raad van bestuur nog steeds achter bij de doelstelling. Wetgeving was daarmee onontkoombaar maar de voorgestelde wet heeft vanwege de beperkte reikwijdte vooral een symbolische werking.

De discussie over de vraag of de topposities 'eerlijk' verdeeld zijn, mondt nog steeds uit in discussies over parttime werk, ambities en welk percentage als reëel streefgetal zou moeten gelden. Volgens de tegenstanders van een quotum zou dit percentage gekoppeld moeten zijn aan het percentage fulltime werkende vrouwen: gelijke kansen bij gelijke inzet. Maar dit is vooral het hiervoor beschreven morele perspectief. Wie namelijk overtuigd is van de bedrijfseconomische argumenten voor meer diversiteit in de top zal er alles aan doen om meer vrouwen op hogere posities te krijgen. Het percentage vrouwen in de top hoeft dan zelfs niet gekoppeld te zijn aan het percentage fulltime werkende vrouwen, maar kan daar een onevenredig groter deel van zijn. De vijver is dan misschien minder goed gevuld, maar je kan hem wel helemaal leegvissen.

Een meer diverse board zorgt voor een beter begrip van de afzetmarkten en de klanten van de ondernemingen

Over het veelgehoorde excuus 'we willen wel een vrouw, maar kiezen voor de beste kandidaat', nog het volgende. Met dit excuus wordt de discussie meteen doodgeslagen. Er valt namelijk niets tegenin te brengen, niemand zal betogen waarom het beter zou zijn niet de beste kandidaat

te benoemen. Maar ook dit vastgeroeste idee, te hebben gekozen voor de beste kandidaat, is een gevolg van groepsdenken en tunnelvisie. Kwaliteit is namelijk ook perceptie van diegene die selecteert, juist op topmanagementniveau, want assessments worden niet meer afgenomen, en het is algemeen bekend dat bij de selectie van een nieuwe kandidaat de voorkeur uitgaat naar die kandidaat die het meest lijkt op diegene die hem selecteert. ■

Referenties

- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, 16(1), pp. 49-64.
- Kamerstukken II 2009/10, 31 763, nr. 14. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/03/24/wettelijk-streefcijfer-mannen-en-vrouwen-in-bestuurondernemingen-van-kracht>
- Lückerath-Rovers, M. (2020). *The Dutch Female Board Index 2020*. Tilburg: TIAS 2020
- Lückerath-Rovers, M., & Van Zanten, M. (2008). *Topvrouwen: Wie zijn ze. Waar zitten ze. En: hoe krijgen we er meer*. Den Haag: Academic Service.
- Lückerath-Rovers, M., & Paans, S. (2011). De haalbaarheid van het quota wetsvoorstel. *Ondernemingsrecht* 2011/31, pp. 160-164. Deventer: Wolters Kluwer.
- NRC Handelsblad. (2019, 6 december). Van excuustruus tot symboolfunctie. [Infographic]. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/12/06/van-excuustruus-tot-symboolfunctie-a3982988>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*.

- Stanford: Stanford Business Books.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance*, 15(2), pp. 404-413.
- Schimmelpenninck, S. (2019, 24 november). Onze deeltijddecadentie is het ultieme Nederlandse taboe. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/onze-deeltijddecadentie-is-het-ultieme-nederlandse-taboe~bdab8e3d/>
- Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors, *Corporate Governance*, 11(3), pp. 218-234
- Van Ostaijen, M. (2020, 20 november). Voltijd werkende mannen houden de ongelijke positie van vrouwen op de arbeidsmarkt in stand. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/voltijd-werkende-mannen-houden-de-ongelijke-positie-van-vrouwen-op-de-arbeidsmarkt-in-stand~b4e3e929/>



Foto: Jacqueline de Haas

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan de Tilburg University, TIAS School for Business and Society. Zij is auteur van de jaarlijkse Nederlandse Female Board Index, het Nationaal Commissarissen Onderzoek en van vele wetenschappelijke en professionele artikelen. Zij is commissaris bij Achmea, NRC Media, Erasmus MC, KNGF Geleidehonden en Diergaarde Blijdorp.



INSPIRATIE



Beweeg naar digitaal, maar niet altijd

Yvette Burger

72

Diversity dividend, een andere kijk op diversiteit

Column

Carlo Strijk

78

Organisatieontwikkeling begeleiden met leerlijn

Els Vernooij & Peter Steenkamer

80

Kleurrijk in de praktijk

Carlo Strijk

88

Dankzij de witte bankman

Column

Leontine Bibo

93



■ Yvette Burger

Beweeg naar digitaal, maar niet altijd

Toen ik na de universiteit het bedrijfsleven instapte, moest ik wennen dat het thema 'leren en ontwikkelen' naar de achtergrond verdween. Natuurlijk staat in een bedrijf de business voorop. Maar als young professional ben ik van mening dat, gezien de digitale ontwikkelingen die gaande zijn, de bewustwording van het belang van continu blijven leren en ontwikkelen in een hogere versnelling moet.

Deze hogere versnelling ingaan kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van wat er in huis is. Het zichtbaar maken van interne kwaliteiten en het uitwisselen en versterken daarvan zorgen ervoor dat medewerkers hun kwaliteiten flexibel in kunnen zetten. Daarnaast draagt het ook bij aan de betrokkenheid en bevologenheid. Als Learning & Development (L&D) hier niet een centrale rol in gaat en blijft spelen, voeren technologische ontwikkelingen straks de boventoon terwijl ze eigenlijk een ondersteunend middel zijn. Het kan zijn dat ik die mening heb omdat ik als kind van de jaren negentig een andere achtergrond heb, maar wellicht is deze mening breder gedragen dan ik denk. In dit artikel beschrijf ik mijn visie op leren en ontwikkelen vanuit mijn perspectief als young professional en hoe ik mijn rol als L&D-specialist in deze snel veranderende digitale wereld zie. Of dat echt een jongerenperspectief is? Ik hoor het graag.

De digitale transformatie van L&D bij PostNL

Na mijn studie arbeid en organisatiepsychologie heb ik deelgenomen aan het traineeship *Your Excellence Programma* (YEP) van PostNL. In het kader van dat ontwikkelprogramma heb ik een leidinggevende functie in de operatie en een marketingfunctie vervuld. Gedurende het programma merkte ik dat ik steeds meer behoefte kreeg om de kennis die ik had opgedaan tijdens mijn studie echt toe te kunnen passen. Sinds 2018 vervul ik daarom de functie specialist L&D, waarin ik mij bezighoudt met platform, business en talentdevelopment en de digitale ontwikkelingen die daarin gaande zijn.

PostNL bevindt zich midden in een digitale transformatie. Het toepassen van digitale leermiddelen en technologieën

is daar onderdeel van, met als doel om gepersonaliseerde en gerichte ontwikkelmogelijkheden aan te kunnen bieden. Dit wordt mogelijk gemaakt door leermiddelen te integreren en data van leerinterventies centraal te registreren. Het maakt leren ook leuker en toegankelijker, door bijvoorbeeld het aanbieden van een digitaal leerplatform waarop medewerkers van en met elkaar leren. Op het digitale

Voorheen kon je jaren profiteren van nieuwe kennis en vaardigheden die in een opleiding werden opgedaan, tegenwoordig zijn deze beperkt houdbaar

leerplatform Mijn Leerplein wordt het gehele leer- en ontwikkelaanbod aangeboden. Het biedt diverse mogelijkheden om jezelf als individu te ontwikkelen. Dit gaat over de volle breedte, van interne en externe trainingen tot een coachplatform. Ook zijn er andere systemen die worden gebruikt voor de leerinterventies, zoals een mobiel leerplatform. Met deze leersystemen kan de L&D-afdeling, die bestaat uit vijf specialisten, grotendeels voorzien in de leer- en ontwikkelbehoefte van de ruim 40.000 medewerkers van PostNL. Mijn bijdrage zit onder andere in het functionele en contentbeheer van deze digitale systemen. Ook heb ik een regie- en adviesrol bij diverse organisatieprojecten met een leervraagstuk. Denk hierbij aan de ontwikkeling van opleidingsprogramma's voor specifieke doelgroepen, e-learning, maar ook up- en reskillprojecten. Tot slot ben ik programmamanager van het traineeship (YEP) voor onze high potentials.

Learning & development is onderdeel van de afdeling People Development. Met de hele afdeling willen wij de bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers stimuleren en beweging creëren. Dit om ervoor te zorgen dat wij de gezamenlijke ambitie van PostNL kunnen naleven; het zijn van de favoriete bezorger van de Benelux. Deze gezamenlijke koers is vastgelegd in het oranje kompas. De leerinterventies die wij aanbieden, sluiten hier naadloos op aan. Hiermee willen we de wendbaarheid van de organisatie vergroten en het verandertempo verhogen om mee te bewegen met de ontwikkelingen.

Als je bewust stilstaat bij je eigen ontwikkeling leer je meer en vaker dan je denkt

Niet alles hoeft digitaal

De wereld om ons heen ontwikkelt zich in een razend tempo. Dit komt mede door de snelheid waarmee technologische innovaties zich aandienen. Die snelheid dwingt een organisatie om continu te innoveren en de digitale mogelijkheden te omarmen. En daarmee ook haar mensen om een leven lang te leren. Om dit te kunnen, is het naar mijn mening essentieel voor een bedrijf om het continu leren en ontwikkelen onderdeel te laten zijn van de kern van de strategie. Leren en ontwikkelen zijn de manier om wendbaar te zijn in deze snel veranderende wereld. Ze vervullen een onmisbare rol als het gaat om de wendbaarheid van de medewerkers én de leiders. Voorheen kon je jaren profiteren van nieuwe kennis en vaardigheden die in een opleiding werden opgedaan, tegenwoordig zijn deze beperkt

houdbaar. Kortom; zonder de continue doorontwikkeling van vaardigheden en toepassing van digitale mogelijkheden kan een bedrijf niet toekomstbestendig zijn en blijven.

Ondanks dat ik ben opgegroeid met digitale ontwikkelingen en die relatief makkelijk omarm, vaak ik ervoor als specialist L&D te pas en te onpas een digitale leertechnologie te implementeren. Het is en blijft noodzakelijk eerst het doel, het rendement en de bijdrage aan doelstellingen van het leervraagstuk inzichtelijk te maken. Vragen als 'Wat wil je bereiken? Wanneer zijn we tevreden? Waar moet de leerinterventie aan voldoen? Hoe en op welk niveau gaan we meten en evalueren?' moeten worden beantwoord. De winst die hiermee te behalen is, verwondert mij regelmatig. Zo werd mij laatst gevraagd een digitale opleiding te ontwikkelen, maar door het doen van deze zogenaamde *Learning Need Analysis* (op basis van het 8-veldenmodel van Kessels & Smit) zijn we uiteindelijk tot overeenstemming gekomen dat een heldere hand-out aan de behoefte voldeed. Daarmee hebben we niet alleen het doel behaald, wellicht zelfs beter dan met een opleiding zou zijn gelukt, maar ook tijd bespaard van alle betrokken partijen. Zonder een relatief eenvoudige analyse als deze waren we in een lang traject terechtgekomen, omdat er blind gestaard werd op een digitale opleiding. Ik kan dan ook niet anders dan adviseren altijd een gedegen analyse te maken voordat er in oplossingen wordt gedacht. Dit is voor mij voorwaardelijk om tot een goede leerinterventie te komen.

De digitale wereld biedt ongekennde mogelijkheden en opent nieuwe deuren, maar dat betekent niet dat we de kracht van een persoonlijk gesprek uit het oog moeten verliezen. Juist in de tijd van opkomende

technologieën wordt de menselijke factor nog belangrijker. Dit heb ik persoonlijk ervaren tijdens mijn traineeship, waar menselijke interactie en groepsleren centraal stond. Thema's als kwetsbaarheid, invloed, samenwerking en persoonlijk leiderschap vereisen een diepgang om bewustwording te creëren die wat mij betreft (nog) niet digitaal vervangen kan worden. Oefenen met kwetsbaarheid door voor een grote groep te zingen, heeft niet hetzelfde effect als dit bijvoorbeeld vanuit huis via een beeldscherm wordt gedaan. Ik merk dat de focus op digitaal tegenwoordig zo groot is dat ik nu als programmamanager regelmatig moet toelichten waarom dit soort leerinterventies fysieke aanwezigheid vereisen. Blijf aandacht houden voor de menselijke kant in het digitale tijdperk, zowel online als offline. Beweeg naar digitaal, maar niet altijd!

De kansen van digitaal

Als specialist in dit vakgebied zie ik het als mijn rol om mensen in staat te stellen mee te bewegen met de veranderingen die gaande zijn. Liever nog, te zorgen dat ze voorop lopen en blijven. De ontwikkelbehoefte van de medewerker staat centraal en hij of zij is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Maar niemand hoeft dit alleen te doen. Samen in beweging komen ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van een medewerker is het uitgangspunt. Als je de mogelijkheden hebt en leert om je leven lang te leren, biedt dat ook een weg naar vrijheid. Ongeacht waar je geboren bent, zorgen leren en ontwikkelen altijd voor baanperspectief en vrijheidsperspectief. Hierbij is het belangrijk dat leerinterventies zo flexibel worden aangeboden dat iedereen op maat kan leren. Kortom, vanuit L&D moet meer aandacht naar het *any place, any time* en *any device*-leren om dit te kunnen faciliteren. Hiervoor is digitaal dan wél weer uitermate geschikt.



In mijn huidige rol adviseer ik over en voer ik de regie op leer- en ontwikkelmogelijkheden. Vanuit diverse invalshoeken probeer ik de beweging naar continu leren en ontwikkelen te vergroten en versnellen. Hier spelen digitale mogelijkheden een belangrijke rol in. We werken toe naar een cultuur waarin medewerkers elkaar stimuleren om continu te leren en ontwikkelen. Het management moet hier het goede voorbeeld geven door tijd en aandacht te besteden aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van medewerkers centraal te zetten. Door het aanbieden van een diversiteit aan ontwikkelmogelijkheden, maar ook door het toepassen van nieuwe digitale leertechnologieën, zetten we deze beweging voort. Het is belangrijk dat de leerinterventie die gekozen wordt, aansluit op het leerdoel en de doelgroep. Zo zetten we bijvoorbeeld virtualreality-training in bij pakketbezorgers die bij mensen thuis komen. Met deze leertechnologie kunnen we verschillende dagelijkse scenario's nabootsen, wat

eerder niet mogelijk was. Bij het inzetten van digitale leertechnologieën kan het zijn dat er beroep wordt gedaan op je doorzettingsvermogen als L&D-specialist. Als er geen draagvlak is binnen de organisatie ben je kansloos als specialist. Ter illustratie: doorzettingsvermogen was belangrijk bij het vernieuwen van de opleiding van onze postbezorgers. De traditionele e-learning waarmee zij werden opgeleid, is vervangen door een mobiel leerplatform met een quiz-app. De doelgroep van postbezorger is echter zeer uiteenlopend; van scholier tot pensioengerechtigde – en niet iedereen omarmt direct zo’n digitale verandering. Alleen door alle lagen van de organisatie te betrekken tijdens het gehele veranderingstraject en het daadwerkelijk kunnen aantonen van meetbare resultaten is het mogelijk geweest om iedereen mee te krijgen. Een andere manier om draagvlak te creëren kan door je (senior) stakeholders tijdig te informeren en zelf de (nieuwe) technologie te laten ervaren, zodat het niet gezien wordt als een speeltje.

Leren is zoveel meer

Naast de digitale ontwikkelingen begon ik dit artikel met mijn verwondering over de plek die leren en ontwikkelen het algemeen hebben binnen organisaties. Als ik de vraag stel wanneer iemand voor het laatst bezig is geweest met zijn eigen ontwikkeling, krijg ik vaak een antwoord in de vorm van een opleiding die gevolgd is. En dat vind ik jammer! Leren en ontwikkelen is zoveel meer dan dat. Het is belangrijk dat je als bedrijf en als mens blijft ‘investeren’ en dus positieve aandacht hebt voor de ontwikkeling van mensen. Dat is meer dan het aanbieden of volgen van een opleiding.

Dat leren en ontwikkelen omvangrijker zijn dan het volgen van een opleiding is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Het volgen

van een opleiding en het dagelijks werk worden nog vaak als twee gescheiden werelden gezien. Het verbinden hiervan, waardoor leren geïntegreerd raakt in het dagelijks werk, is noodzakelijk en biedt meerwaarde. Het gaat er immers om dat het geleerde ook echt in de (werk) praktijk wordt gebracht. Dit is in lijn met de gedachte achter het 70/20/10-model dat stelt dat je 70 procent leert door je eigen ervaring, 20 procent door interactie met anderen en tien procent in een formele setting, zoals een opleiding. Er zijn diverse mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat er ruimte is om fouten te maken en dat dit wordt gezien als een kans om te leren. Als je bewust stilstaat bij je eigen ontwikkeling leer je meer en vaker dan je denkt. Een korte reflectie voor het slapengaan doet wonderen; je zult je verbazen, (bijna) elke dag leer je wel wat nieuws over jezelf of inhoudelijk.

Als young professional vind ik het belangrijk om het goede voorbeeld te geven en daarom continu aan mijn eigen ontwikkeling te werken. Verdiepen in nieuwe ontwikkelingen binnen ons vak en kennis toepassen waar mogelijk zijn essentieel om voorop te blijven lopen. Er gebeurt veel om ons heen waardoor er altijd ruimte is voor vernieuwing en verbetering. Dat wil niet zeggen dat je alles moet aangrijpen, iets waar onze generatie toe geneigd is. Het is belangrijk om keuzes te maken. Je kunt beter één ding goed doen, dan vijf dingen matig. Ik ben ervan overtuigd dat je intrinsieke motivatie voor je vakgebied wordt weerspiegeld in je resultaat. Blijf dichtbij jezelf en doe datgene waar je blij van wordt, je passie. Dan komt de rest vanzelf. Ik kan dan ook niet anders dan dit aanbevelen aan iedereen die in dit vak werkt of wil gaan werken. Mijzelf uitdagen, vernieuwen en doen waar ik achter sta. Dat helpt mij om met

overtuiging en trots een echte L&D-specialist te kunnen zijn.

Ik geloof dat een toekomstig succesvolle organisatie moet bewegen naar een leercultuur waarin leren en ontwikkelen continu aanwezig is en digitale mogelijkheden zoveel mogelijk worden benut, maar dat de menselijke kant voorop blijft staan. Dat is een organisatie waar ik als young professional graag onderdeel van ben en ik denk velen met mij. ■



Yvette Burger, winnares van de Develhub Talent Award 2020, werkt sinds 2018 in het vakgebied Learning & Development bij PostNL. De diversiteit in haar werkzaamheden heeft er mede voor gezorgd dat zij een unieke leercurve, grote leerimpact en innovatiekracht heeft kunnen ontwikkelen. Yvette stelt dat het als organisatie uiterst belangrijk is om te durven investeren in de ontwikkeling van mensen en mee te bewegen naar digitaal, maar niet altijd.

Diversity dividend, een andere kijk op diversiteit

Foto: ANP



Carlo Strijk

Over de winstgevendheid van diversiteit wordt nog weinig gesproken in Nederland. Daarom doe ik een oproep om niet te bang te zijn. Kijk rond dit thema ook eens naar het rendement van diversiteit en inclusie in organisaties.

Omdenken: van ongepast naar concurrerend

"Om concurrerend te blijven, moeten grote bedrijven talent aantrekken en behouden dat anders denkt en handelt." Met deze overtuiging werkt het Londense bureau Arrival Education al sinds 2003 aan een meer inclusieve

toplaag van het Britse bedrijfsleven. Het toonaangevende advieskantoor benadrukt dat de keuze voor diversiteit bovenal een commerciële keuze is en richt zich voornamelijk op het *diversity dividend*.

Diversity dividend

Dit begrip wordt gedefinieerd als 'het commerciële potentieel voor die bedrijven die hun personeelsbestand op alle niveaus weten te diversifiëren'. Aanvullend: divers talent vergroot de toegang tot nieuwe markten door gedeeld cultureel begrip, talen en inzichten.

Specifieke kenmerken

1. Beter begrip van uw klanten. Verschillende levenservaringen bieden bredere, frisse inzichten in nieuwe en bestaande klanten en markten.
2. Beter presterende teams. Diverse teams presteren consistent beter op de lange termijn, vergeleken met teams van mensen met vergelijkbare ervaringen. (homogene teams).
3. Een verbeterde *employer brand*. Bedrijven die divers zijn, zijn aantrekkelijker voor werknemers omdat ze er meer inclusief, modern, mondiaal en toekomstgericht uitzien dan bedrijven die dat niet zijn.
4. Een voorsprong bij het aannemen en betrekken van talent. Het beste talent vraagt om open en inclusieve culturen. De beste manier om inclusiviteit uit te dragen, is door middel van een divers leiderschap en divers personeelsbestand.
5. Meer innovatie en creativiteit. Diversiteit stimuleert meer innovatie, nieuw en dieper inzicht, en zorgt ook voor betere, meer consistente besluitvorming alleen al door de verschillende referentiekaders.
6. Nieuwe markten aanboren. Divers talent vergroot de toegang tot nieuwe markten door gedeeld cultureel begrip, talen en inzichten.

(Bron: vrij naar arrival education, www.arriveducation.com)

Diversity dividend kan wringen met het gangbare denken over diversiteit en inclusiviteit. Aanvankelijk streefden organisaties daarmee namelijk een ethisch plichtsbesef na: kansen bieden aan minderheden, afspiegeling van de maatschappij realiseren. Diversiteit en inclusie waren vooral een ideologisch en sociaal-maatschappelijk thema. Het zijn toch immers vooral linkse politici die ons het pad van diversiteit en inclusie willen laten bewandelen, vanuit humane, sociale en tolerantie overwegingen? De vraag 'wat levert het op' was lang ongepast.

Voordelen van diversity dividend

Toch is het commerciële potentieel in de diversity-dividendaanpak leidend. Inmiddels kunnen ideologen hierin met gerust hart meegaan. Hoewel het soms moeilijk lijkt te becijferen, kunnen we wel spreken van een zekere consensus. En die is als volgt: organisaties die besluiten inclusiever te worden, merken dat ze hun klanten nu beter begrijpen. De verscheidenheid aan levenservaringen van werknemers, brengt organisaties tot nieuwe inzichten en ontsluit markten met andere culturen en talen. Diverse bedrijven scoren ook hoger op het zogeheten *employer brand*: zij stralen uit dat ze modern, mondiaal en toekomstgericht zijn. Diversiteit zorgt verder voor betere besluitvorming, simpelweg omdat er meer denkroutes verkend worden. De vraag 'diversiteit, wat levert het op?' hoeft dus geen taboe meer te zijn. Sterker nog, op den duur zou een doordacht diversiteitsbeleid zelfs een vereiste kunnen zijn in de groeiplannen waarmee kredietverstrekkers en aandeelhouders akkoord moeten gaan. Die zullen niet warmlopen voor een eenkennig, homogeen en wereldvreemd bedrijf. Vergelijk het eens met de ontwikkeling in het uitzendwezen. Ooit gruwelden politieke partijen van links tot rechts van het idee dat mensen tijdelijk via commerciële bureaus ergens 'tewerkgesteld' werden. Nu vervult deze branche tien procent van de arbeidsplaatsen in Nederland. Een flexibele schil waar een enorme behoefte aan is. Dankzij uitzendkrachten kunnen organisaties sneller schakelen en waait er altijd een frisse wind door hun personeelsbestand. Diezelfde uitzendbranche is nu zelfs voortrekker van het tegengaan van arbeidsdiscriminatie. Het louter commerciële smaakje dat aan die bureaus kleefde, is een vage herinnering.

Het diversiteitsrendement

Diversity dividend staat voor een sociale economie waarin de mens centraal staat en het commerciële niet uit het oog raakt. Dit zou ook een einde kunnen maken aan de eeuwige twist over diversiteitsquota. Laat organisaties die tegen beter weten in homogeen blijven liever zelf ervaren dat ze marktaandeel laten liggen. En laat inclusieve organisaties de vruchten plukken van hun diverse personeelsbestand. Geen beloning in de vorm van subsidies of sociale keurmerken, maar in omzet van hun klanten. Laten we als HRD'ers en trainers meer op dit thema afstemmen, in plaats van onze medewerkers alleen op bewustzijn en maatschappelijk nut van diversiteit en inclusie te trainen.

Diversiteit als verdienmodel? Uiteindelijk worden we daar allemaal beter van. ■

Carlo Strijk, *is executive coach en trainer en redactielid van TvOO.*



Tijdens verschillende brainstormsessies met inhoudsdeskundigen en onderwijskundigen kwam de leerlijn tot stand met onder andere (van links naar rechts) Ariadne Doll, Els Vernooij en Anne-Mei Reinshagen

■ Els Vernooij & Peter Steenkamer

Organisatie-ontwikkeling begeleiden met leerlijn

Niet meer denken vanuit je afdeling, maar vanuit een proces. Beslissen op basis van een gestructureerde afweging van kansen, prestaties en risico's. Analyses maken op basis van feiten en cijfers in plaats van individuele vakkennis. Kortom: er komt heel veel op je af als je begint aan assetmanagement! Medewerkers zullen op een andere manier moeten gaan werken en hebben nieuwe kennis en vaardigheden nodig. Maar wie heeft welke kennis nodig? En hoe pak je dit aan? We leggen uit hoe en waarom we een leerlijn hebben opgezet. We laten Waternetters aan het woord en staan stil bij de do's en don'ts.

Waternet is het enige waterbedrijf in Nederland dat zorgt voor de hele waterkringloop, een watercyclusbedrijf. Deze organisatie levert drinkwater in Amsterdam en omgeving. Waternet zuivert afvalwater, voert hemelwater af en recyclet bruikbare stoffen uit afvalwater. In het gebied van Waterschap Amstel Gooi en Vecht werkt Waternet aan sterke dijken en schoon water. Zij houden het water in het werkgebied op de juiste hoogte, houden de grachten schoon en zorgen dat de dijken stevig zijn. Dit doet Waternet met 2000, vooral technische medewerkers. De opdrachtgevers van Waternet zijn Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. Waternet werkt volgens drie kernwaarden: dienstverlenend, duurzaam en doelmatig. Om zo doelmatig mogelijk te werken startte Waternet met de invoering van procesgericht assetmanagement.

De leerlijn Assetmanagement is passend voor alle medewerkers die in meer of mindere mate te maken hebben met het assetmanagementproces. Denk aan assetmanagers, proceseigenaren, waardeketenregisseurs, teamleiders, serviceproviders en medewerkers in ondersteunende processen. Waarom zou je werken met een leerlijn? Hiervoor zijn verschillende redenen. Denk aan nieuwe kennis die nodig is door veranderde wetgeving of door de invoering van een nieuwe manier van werken. Je kunt ook denken aan het mogelijk maken van doorgroei binnen een vakgebied of het certificeren van bekwaamheid voor specifieke functies. Een belangrijke reden om te werken met een volledige leerlijn is dat je de totale scholingsvraag in kaart wilt hebben, in

tegenstelling tot losse, ad hoc cursussen. De leerlijn Assetmanagement ondersteunt de invoering van de nieuwe manier van werken, het procesgerichte assetmanagement binnen Waternet. Een organisatieontwikkeling waarvoor nieuwe kennis nodig is.

Assetmanagement omvat alle activiteiten en processen waarmee Waternet de assets (denk aan gebouwen, installaties, leidingen) over de gehele levenscyclus beheert. De invoering van dit proces vereist een transitie van de organisatie. In plaats van te werken vanuit sectoren, gaan we werken vanuit zeven processen: 1. Maken plannen; 2. Programmeren; 3. Ontwerpen; 4. Uitvoeren; 5. Bedienen assets; 6. Bewaken omgeving assets; en 7. Onderhouden assets. Het belangrijkste onderdeel van assetmanagement is het vastleggen van gegevens en de analyse daarvan. Nieuwe systemen worden gevuld met de kennis en cijfers van de assets om zo te kunnen worden geanalyseerd. Belangrijk instrument is de bedrijfswaardenmatrix die wordt gebruikt bij het beoordelen van kansen en risico's en bij het onderbouwen van keuzen. Het uiteindelijke doel van assetmanagement is om vandaag en in de toekomst de vereiste prestatie te leveren tegen verantwoorde risico's en acceptabele kosten.

"Om assetmanagement succesvol te uniformeren, is opleiden noodzakelijk," stelt Saskia de Haas, directeur Waternet Assets en Operaties en opdrachtgever van de leerlijn. "We werken met een integraal opleidingsplan met modules die speciaal op maat worden gemaakt voor de verschillende doelgroepen. Daardoor kun je de informatie goed richten

op ieders behoeften en kun je tijdens de opleiding aan de slag met voorbeelden uit de praktijk, die ook direct kunnen worden toegepast. De deelnemers leren en ontwikkelen daarbij een gezamenlijke taal en oplossingen die Waternet verder helpen.”

Waarom deze verandering?

Het maken van transparante en herleidbare keuzen, beslissingen nemen op basis van (betrouwbare) informatie, en vooral een heldere afweging maken tussen risico's, gewenste prestaties en kosten, zijn van steeds groot belang voor Waternet: een politiek, technisch én maatschappelijk grote organisatie. Om deze reden maakte Waternet vijf jaar geleden de keuze om het werk en de ontwikkelingen procesmatig te gaan organiseren: Waternet als assetbedrijf. Naast het procesmatig inrichten van de interne organisatie startte Waternet een paar jaar geleden voortvarend met het opleiden van

de medewerkers. De Technische Universiteit Delft, Wateropleidingen en verschillende deskundige freelancers hielpen hen daarbij met het inrichten van intensieve assetmanagementopleidingen, geïnitieerd door de interne Waternet Academie.

Leerlijn assetmanagement

Kennis van en ervaring met procesgericht assetmanagement zijn noodzakelijk om de werkprocessen juist te kunnen toepassen en vooral te blijven verbeteren. Dat de benodigde kennis en ervaring nog niet breed gedeeld is binnen Waternet, bracht de Waternet Academie tot het initiatief om de volledige leerbehoefte gestructureerd in kaart te brengen en uit te werken in praktijkgebonden leeractiviteiten. In nauwe samenwerking tussen een delegatie van Waternet-experts en Wateropleidingen zijn de noodzakelijke kennis, de verschillende doelgroepen en de vorm waarin de kennis aangeboden zou moeten worden in kaart gebracht. In deze delegatie zat Anne-Mei Reinshagen: “Ik ben gevraagd mee te denken omdat ik inhoudelijk betrokken ben bij de ontwikkeling van procesgericht assetmanagement en daarbinnen ook als teamleider werk. Het opzetten van een leerlijn was nieuw en interessant. Ik heb vooral heel veel kennis en informatie gegeven en we hebben gebrainstormd. Het is interessant om te zien hoe iemand met onderwijskundige kennis daar dan een structuur van kan maken.”

De leerlijn is opgezet volgens vijf stappen:

Stap 1: doelgroepen

We startten met het definiëren van de groepen medewerkers die nieuwe kennis of gedrag nodig hebben om zinvol te werken binnen procesgericht assetmanagement. Hierbij hebben we ook het aantal medewerkers per groep in kaart gebracht.



Voor iedere doelgroep maken we een introfilmpje waarin een directielid uitlegt hoe het programma in elkaar zit. Deze filmpjes zetten we, samen met e-learningen en cursussen, op de online Waternet Academie. Saskia de Haas: “Leren betekent met elkaar uitvinden, accepteren dat niet meteen alles helemaal duidelijk is, maar dat je dat samen met elkaar uitvindt. Dat leerproces is een onderdeel van de leerlijn.”

Deze stap levert een overzicht van rollen met daarbij het aantal betrokken medewerkers (wie). In totaal konden we negen verschillende groepen onderscheiden. De grootste groep bestaat uit 800, de kleinste uit 15 medewerkers.

Stap 2: leerdoelen

Daarna hebben we omschreven welke kennis en vaardigheden de medewerkers, uitgesplitst naar rol, in de nieuwe situatie nodig hebben. Het resultaat was een overzicht van leerresultaten (smart-geformuleerde leerdoelen) per groep.

Stap 3: uitgangspunten voor leren

We formuleerden uitgangspunten voor het leren. Zo kozen we voor het principe 'door professionals voor professionals'. Concreet houdt dit in dat we interne deskundigen willen inzetten als docent: docent zijn voor je interne collega's. De reden hiervoor is dat we zo dicht mogelijk willen aansluiten bij de werkwijze van Waternet én het delen van de kennis en ervaring onderling willen stimuleren. Ook worden alle leermaterialen gescreend door een groep betrokken interne experts. Een ander uitgangspunt is dat we alle lesmaterialen op maat maken voor de medewerkers van Waternet. Op deze manier kunnen we de medewerkers zo direct mogelijk aanspreken en zorgen voor een grote herkenbaarheid. Een derde uitgangspunt is dat we mensen willen laten samenwerken door te werken met casussen uit de Waternet-praktijk. Hierdoor sluiten we ook weer aan bij de doelstellingen van procesgericht assetmanagement waarin samenwerken essentieel is. En ten slotte zijn we scherp zijn op het leerrendement. Dit doen we door een evaluatie op te zetten waardoor we met meer zekerheid kunnen vaststellen dat we de leerresultaten behaald hebben.

Stap 4: leerinterventies

Afhankelijk van de uitgangspunten van leren, de complexiteit van de omschreven leerresultaten, omvang en voorkeur van de doelgroep, het startniveau van de potentiële deelnemers, en natuurlijk de inschatting van het beschikbare budget hebben we passende leerinterventies gedefinieerd. Denk hierbij aan interactieve e-learnings, kennisclips, casusdagen en theorieblokken. De interne experts waren goed op de hoogte van de leervoorkeuren van de doelgroepen en de gewenste leerresultaten, waardoor de meest zinvolle interventie gekozen kon worden. Voor de vier meest intensieve cursussen hebben we de interventie 'terugkoppeling op leerdoelen' opgenomen (zie figuur 1). Tijdens deze interventie staan we expliciet stil bij de vraag of de leerresultaten zichtbaar zijn in het dagelijks werk, wat de impact is van de cursus. In totaal hebben we twaalf verschillende interventies gekozen en omschreven. Dit resulteerde in het overzicht dat we weergeven in figuur 1.

Stap 5: tijd en geld

Vervolgens hebben we een inschatting gemaakt van de benodigde budgetten en tijdsinvesteringen. De resultaten van voornoemde stappen hebben we vastgelegd in een beknopte notitie en ter besluitvorming voorgelegd aan het management.

Hoe ziet de leerlijn er concreet uit?

Een leerlijn is een overzicht van:

- Te onderscheiden doelgroepen (voor wie);
- Te behalen leerresultaten (welke kennis en ervaring is nodig);
- Binnen welke tijd willen we de resultaten behalen;
- De gekozen leerinterventie (hoe bieden we de inhoud aan);
- Een geschatte bruto-tijdsinvestering voor iedere deelnemer;
- Uitgangspunten voor het leren;
- De te verwachte kosten.

	Assetmanagers (programmeren)	Assetmanagers (plannen)	
AANTAL PERSONEN	20	40	
LEERACTIVITEITEN	Vorbereidingsopdracht Kennis inventariseren en activeren Casus inbrengen		
	Theorie (gezamenlijk) 2 uur (face to face)		
	AM- casusdag (dagdeel, face to face). Dit vindt 5 à 7 keer plaats	AM- casusdag (dagdeel, face to face). Dit vindt 5 à 7 keer plaats	
	Ervaringen cases toepassen tijdens het werk	Ervaringen cases toepassen tijdens het werk	
	Terugkoppeling op leerdoelen (face to face)	Terugkoppeling op leerdoelen (face to face)	
	Evaluatie	Evaluatie	
DOORLOOPTIJD	1 jaar	1 jaar	

Serviceproviders

	Schaal 4 t/m 7 (600 Personen)	Schaal 8 t/m 12 (400 personen)	
AANTAL PERSONEN			
LEERACTIVITEITEN	Kenniscлип	Kenniscлип	
	Workshop gericht op eigen rol in het proces	Workshop gericht op eigen rol in het proces	
	Evaluatie	Evaluatie	
DOORLOOPTIJD	Leeractiviteiten koppelen aan initiatieven "Life-gang"	Leeractiviteiten koppelen aan initiatieven "Life-gang"	
	2 maanden	2 maanden	

Proceseigenaren en waardeketenregisseurs	Teamleider Assetmanagement	Teamleiders ondersteunend
15	53	27
Vorbereidingsopdracht Kennis inventariseren en activeren Casus inbrengen Theorie (gezamenlijk) 2 uur (face to face) AM- casusdag (dagdeel, face to face) Ervaringen cases toepassen tijdens het werk Terugkoppeling op leerdoelen (face to face) Evaluatie	Scholing Ronald Boer (2019) is voorwaarde voor deelname E-learning generieke kennis opfrisversie Voorwaarde om door te gaan is dat de E-learning is afgrond AM- casusdag (dagdeel, face to face) 3 x per jaar Ervaringen cases toepassen tijdens het werk Terugkoppeling op leerdoelen Evaluatie	Scholing Ronald Boer (2019) is voorwaarde voor deelname E-learning generieke kennis Theorie (2 uur) Evaluatie
1 jaar	8 maanden	8 maanden
Medewerkers ondersteunende processen	De beleid- en strategiemedewerker	
800	15 à 20	
Kennisclip + uitbreiding met ondersteunende processen Begeleiding per team tijdens teamoverleg + mini-workshop Evaluatie	Kennisclip E-learning generieke kennis 5 à 7 workshops en begeleiding Nadruk ligt op informatievoorziening en relatie met asset-owner (begeleiding door Assetmanager) Evaluatie	

Figuur 1. De leerlijn Assetmanagement van Waternet geeft in één oogopslag inzicht in doelgroepen, leeractiviteiten en doorlooptijd

Boegbeeld van deze leerlijn zijn de directeur Assets en Operaties, en de afdelingshoofden. Zij zijn opdrachtgever en hebben de leerlijn verplicht gesteld. Over deelname en het beschikbaar stellen van mensen is geen discussie. Na goedkeuring van het plan is gestart met de inrichting van het project. Een projectgroep die bestaat uit een interne inhoudelijke programmamanager, een programmamanager van de Waternet Academie, een opleidingsmanager van Wateropleidingen voor het maken van de leermaterialen en een externe freelance procesbegeleider om ervoor te zorgen dat de cursussen goed in elkaar zitten en de resultaten worden behaald.

‘Voor en door professionals’ zorgt er voor dat de cursus goed aansluit bij de praktijk

Welke do’s en don’ts zijn belangrijk?

Inmiddels zijn we een aantal maanden aan het werk om de leerlijn uit te voeren. Een aantal gebeurtenissen en de manier waarop we hierop gereageerd hebben, willen we je niet onthouden.

Binnen Waternet wordt gewerkt aan diverse leerlijnen over verschillende thema’s waarvan assetmanagement er één is. Een belangrijke rol is neergelegd bij Ariadne Doll, de interne programmamanager van de leerlijn Assetmanagement, teamleider en intern docent: “Ik verbind die leerlijnen en zorg dat we scherp zijn op overlap of tegengestelde geluiden binnen leerlijnen. Binnen Waternet is de doelgroep teamleiders werkzaam in het assetmanagement de eerste die start met een cursus. Zij moeten de nieuwe manier van werken en denken eerst zelf doorleven

en daarna met hun team verder vormgeven en ontwikkelen op de manier waarop dit beoogd is. Er komt veel op de teamleiders af, want dit is niet de enige ontwikkeling die gaande is. Ik leg uit dat die veranderingen elkaar versterken en niet los van elkaar te zien zijn.”

We hebben gemerkt dat we niet sneller kunnen met de uitvoering van de cursussen dan dat de organisatieverandering verloopt. Concreet betekent dit dat voor 80 procent helder moet zijn wie welke rol gaat vervullen binnen het werkproces voordat mensen kunnen deelnemen aan een cursus. Voor ons betekende dit dat we de geplande cursussen moesten uitstellen.

Het uitgangspunt ‘voor en door professionals’ betekent dat we een beroep doen op interne experts om op te treden als docent. “Dat ik straks als intern docent aan de slag ga, vind ik spannend,” vertelt Anne-Mei Reinshagen. “Het voordeel van een interne docent is dat je de organisatie goed kent en aansprekende voorbeelden uit de praktijk kent. Je moet bij praktijkvoorbeelden wel voorzichtig zijn omdat je misschien iemand op zijn tenen kan trappen. Werken met interne docenten is een goed idee, het is wel een uitdaging om het te combineren met je werk!”

Ook hebben we experts nodig om de lesmaterialen te reviewen en casussen te maken. Voor de meeste experts is dit relatief ‘nieuw’ werk dat meestal naast hun reguliere taken gedaan moet worden. Voor ons betekent dit dat we heldere instructies nodig hebben, inzicht moeten kunnen geven in de uit te voeren taken, we verantwoordelijk zijn voor het werven van docenten en experts en we hen een mate van flexibiliteit geven in het nakomen van afspraken. Een hoge mate van serviceverlening.

Door onze zoektocht naar de juiste

documenten en informatie merken we dat we Waternet stimuleren om documenten te ontsluiten, onderling kennis te delen en werkwijzen scherper te verwoorden. Voor ons betekent dit dat we deze signalen intern bespreekbaar maken.

Vanuit de pilot-uitvoeringen van de cursus kunnen we de bevindingen ook weer teruggeven aan de casusopstellers en verantwoordelijken. Op deze manier helpt de leerlijn bij het implementeren van het procesgerichte assetmanagement. Saskia de Haas zegt hierover: "Je merkt bij deze

leerlijn dat we permanent aan het leren zijn, niets blijft meer hetzelfde. De verandering is de constante. Leren betekent ook met elkaar uitvinden, accepteren dat niet meteen alles helemaal duidelijk is, maar dat je dat samen met elkaar uitvindt. Dat leerproces is een onderdeel van de leerlijn."

Wat we verder nog mee gaan maken is een avontuur. Wie weet volgt over een aantal maanden een update in dit tijdschrift. Of beter in gangbaar projectmanagementaal: *lessons learned*. ■



***Drs. Els Vernooij werkt nu als freelance onderwijskundige. Zij werkt voor (technische) bedrijven zoals Rijkswaterstaat en Waternet als procesbegeleider bij het opzetten en uitvoeren van leerlijnen en kennisborging. Voorheen werkte zij bij Wateropleidingen.
www.elsvernooi.nl***



***Drs. Peter Steenkamer is zelfstandig gevestigd academiebouwer. Hij is oprichter en eigenaar van de KR8 Academie. Hij adviseert en helpt organisaties bij het starten of verder uitbouwen van interne bedrijfsscholen. Sinds 2017 werkt Steenkamer voor de Waternet Academie van Waternet in Amsterdam.
www.kr8academie.nl***



■ Carlo Strijk

Kleurrijk in de praktijk

We vonden twee wereldwijd bekende organisaties bereid om aan de hand van een aantal vragen open kaart te spelen over hun realisering van diversiteit en inclusie: Robert Walters en Walters People, die de recruiter aanpassen aan de kandidaat, in plaats van andersom. Of, gezien vanuit Hilton Nederland en Waldorf Astoria, waar men hospitality als vertrekpunt en voorwaarde voor diversiteit en inclusie stelt. Lees hun verrassende antwoorden op onze vragen.



“Wij willen een bedrijf zijn waar iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn.”

*Jose Bokhorst, managing director Netherlands
Robert Walters Group*

Alleen een diverse organisatie behaalt een optimaal bedrijfsresultaat

Op de werkvloer bij een bedrijf op de Zuidas in Amsterdam zijn de vooroordelen legio. Denk aan snelle jongens, strak in het pak, die elkaar continu ‘overtopen’ en waar stevige grappen heen en weer vliegen. Maar met een organisatie waar eenheidsworst troef is, haal je nooit het onderste uit de kan. Daarom zetten de recruitmentbureaus Robert Walters en Walters People stevig in op diversiteit en willen zij een bedrijf zijn waar iedereen zich thuis voelt. Aan het woord is managing director Jose Bokhorst.

Wat is voor jullie diversiteit?

“Diversiteit betekent voor ons dat wij alleen naar de kwaliteiten van (toekomstige) collega’s kijken en niet naar afkomst, achtergrond, hobby’s of zelfs de soort humor. Wat telt is dat iemand goed is in zijn werk. Als dat zo is, is er bij ons voor iedereen plek. Diversiteit betekent voor ons ook dat wij niet alleen collega’s aannemen met ervaring binnen recruitment. Bij ons op de werkvloer vind je mensen die gewerkt

hebben in allerlei sectoren en functies. Het is een van de pijlers onder ons beleid dat wij openstaan voor diverse achtergronden en dat onze collega’s niet in een mal hoeven te passen. Die open-minded instelling zorgt ervoor dat er een grote variatie is aan mensen die bij ons solliciteren en werken.” Naast culturele diversiteit hecht Robert Walters ook veel waarde aan een gemêleerd personeelsbestand op andere vlakken. “Zo is de man-vrouwverhouding onder onze consultants ongeveer 50/50. Binnen lager en hoger management lopen vrouwen iets voor en van de topfuncties in Nederland worden er drie van de acht bezet door vrouwen. De gemiddelde leeftijd binnen onze organisatie is 33 jaar, maar in de afgelopen maanden hebben wij mensen aangenomen variërend in leeftijd van 22 tot 49 jaar.”

Waarom is diversiteit voor jullie belangrijk?

“Dit diverse personeelsbestand geeft ons als bedrijf de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat iedereen bij Robert Walters en Walters People zich prettig voelt, waarbij inclusiviteit het sleutelwoord is. Dat begint al bij de onboarding, door bijvoorbeeld een sportelement toe te voegen waardoor collega’s elkaar beter leren kennen en moeten samenwerken. Ook krijgt iedereen een mentor toegewezen die de starter de eerste paar maanden wegwijs maakt in de organisatie. En na de eerste twee of drie maanden zijn er evaluatiegesprekken om te beoordelen of nieuwe collega’s goed in hun vel zitten en hoe ze de cultuur ervaren. Op die manier proberen we een omgeving te creëren waar iedereen zich veilig voelt.”

Wat doen jullie binnen de organisatie om diversiteit te bevorderen?

“Waarom dat allemaal nodig is? Omdat alleen bij een organisatie met veel diversiteit het beste resultaat wordt behaald. Bij een bedrijf met een grote verscheidenheid aan

personeel houdt iedereen elkaar scherp en kunnen collega's van elkaar leren en stimuleren om beter te worden. Dat in tegenstelling tot een organisatie waar iedereen op elkaar lijkt, daar is niemand meer kritisch op elkaar en daagt niemand elkaar nog uit." En als we het toch over een optimaal bedrijfsresultaat hebben: Robert Walters en Walters People hebben ook een divers klantenbestand. "Regelmatig merken wij dat bedrijven waarmee wij werken een diversiteitsbeleid hebben en deze klanten verwachten dat ook steeds vaker van ons. Dat, in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen de laatste jaren, zorgt ervoor dat we nog meer zijn gaan inzien dat diversiteit van grote toegevoegde waarde is. Ook werken wij als recruitmentorganisatie natuurlijk veel met kandidaten die op zoek zijn naar een nieuwe baan. Deze kandidaten zijn een afspiegeling van de maatschappij en om hen op de beste manier bij te staan, moet je ook collega's hebben die verschillend zijn. Om maar een voorbeeld te geven: een recruiter die is geboren en getogen in Amsterdam, daar werkt en er zijn vriendenclub heeft, kan zich misschien niet helemaal inleven in de reden waarom een expat naar de hoofdstad is gekomen en wat deze precies zoekt in zijn werk."

Welke tips heb je voor andere organisaties?

"Uiteindelijk gaat diversiteit volgens ons erom dat je met een open blik naar mensen kijkt. Dat is de tip die wij aan andere organisaties willen meegeven. Je kunt nog zo veel beleid op papier zetten, in essentie moet je als bedrijf eenvoudigweg kijken naar wat iemand toevoegt aan de organisatie. Laat ook regelmatig verschillende mensen het sollicitatieproces leiden, want ook iedere *hiring manager* is anders en ziet verschillende kwaliteiten in dezelfde kandidaat. Ten slotte merk je als bedrijf al

snel dat een verscheidenheid aan mensen ook een verscheidenheid aan kwaliteiten met zich meebrengt, waardoor mensen elkaar uitdagen en van elkaar leren. Zijn de eerste stappen gezet, dan zal de diversiteit binnen een organisatie zich steeds verder uitbreiden. En daar plukt ieder bedrijf de vruchten van."



Achtergronden, nationaliteiten, culturen, en inzichten inzetten om elkaar te ontwikkelen en versterken, wereldwijd"

*Marit Brommer, human resources manager
Waldorf Astoria*

Met open blik naar mensen kijken

In de wereld van hospitality en gastvrijheid waarin Hilton-hotels in Nederland en Waldorf Astoria (onderdeel van Hilton) zich begeven, is het van groot belang met een open blik naar de wereld en mensen te kijken. Hun gasten zijn afkomstig uit vele verschillende landen. Om hen de beste beleving te bieden is het van groot belang op de hoogte te zijn van de culturele verschillen, hierop te anticiperen, deze te accepteren en je erdoor te laten inspireren. Hilton zal er altijd naar streven om een afspiegeling te zijn van de wereldwijde gemeenschappen waarin we als organisatie leven en werken. Ze zijn ervan overtuigd dat diversiteit en inclusiviteit

ons helpen om sterkere en productievere teams te bouwen en ons daardoor te onderscheiden. Marit Brommer, human resources manager bij Waldorf Astoria, en Rowena Lodder, director of Human Resources Hilton Nederland, lichten dit toe.

Wat is diversiteit?

Marit: "Voor ons omvat dit een optimale samenstelling van wereldwijde culturen, perspectieven en vaardigheden, unieke eigenschappen en kenmerken. In een team betekent dit dat er een brede verscheidenheid aan achtergronden, nationaliteiten, culturen, inzichten aanwezig is die elkaar ontwikkelen en versterken."

Waarom is diversiteit voor jullie belangrijk?

Rowena: "Onze oprichter, Conrad Hilton, heeft een duidelijke visie uiteengezet: *'To fill the earth with the light and warmth of hospitality'*. Op basis daarvan is ook onze missie geformuleerd: *'To be the most hospitable company in the world by creating heartfelt experiences for guests, meaningful opportunities for team members, high value for owners and a positive impact in our communities'*. Diversiteit en inclusiviteit vormen de kern van deze visie en missie als ook onze waarden. Binnen Hilton focussen we ons op drie diversiteitsgebieden:

1. Demografie, zoals leeftijd, geslacht, genderidentiteit, seksuele geaardheid, fysieke mogelijkheden.
2. Achtergrond, inclusief etniciteit, burgerschap, geografische locaties, taal/talen, nationale oorsprong of religie.
3. Vaardigheden en competenties, zoals levenservaringen, educatieve achtergrond, professionele ervaring, manier van denken, manier van communiceren, kennis van de industrie of technische vaardigheden en expertise."



Rowena Lodder, director of Human Resources Hilton Netherlands

Ook het personeelsbestand is internationaal. Binnen de Hilton-hotels in Nederland zijn er zo'n 20 à 30 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd. Rowena: "Wereldwijd vind je Hilton-hotels in zo'n 119 landen en gebieden, worden er meer dan 40 verschillende talen gesproken en werken er inmiddels vijf generaties team members in de hotels. Deze diversiteit helpt ons niet alleen in het verlenen van de beste service aan onze gasten. Het is ook een enorme verrijking voor onze team members, die hierdoor veel leren van elkaar, wat weer bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling."

Wat doen jullie binnen de organisatie om diversiteit te bevorderen?

"*Diversity, inclusion en belonging* zijn onderdeel van de Hilton-cultuur," vertelt Rowena. "Alle medewerkers wereldwijd worden geschoold op het gebied van *diversity, inclusion en unconscious bias*. Het is zelfs een verplichte e-learning die minimaal eens per jaar aan bod komt. Er worden workshops, webinars en themadagen gehouden waarbij verschillende facetten van diversiteit aan de orde komen. Hierbij kun je denken aan evenredige

kansen in carrièreontwikkeling en verdeling in leidinggevende rollen tussen mannen en vrouwen waar bijvoorbeeld de *Women in Leadership*-strategie op is gefocust. Lokaal hebben we de afgelopen vijf jaar een samenwerking gehad met VluchtelingenWerk Nederland waarmee we jaarlijks een meet-and-greet-event hebben georganiseerd voor de vluchtelingendoelgroep die in onze hotels zou willen werken. Ook bekijken we geregeld welke mogelijkheden er zouden kunnen worden gecreëerd voor medemensen met een beperking, die een welkome aanvulling op onze teams zouden kunnen zijn en hoe dit dan gerealiseerd kan worden. En jaarlijks vragen we ook onze team members om ons te laten weten wat ze van deze onderwerpen vinden en hoe zij zich daaronder voelen. Dit doen we middels de Global Team Member Opinion Survey."

De Nederlandse hotels hebben ook al sinds 2016 het predicaat *Best Workplace* (van *Great Place to Work*) waar dit onderwerp ook een thema is. Marit: "Belangrijk is dat onze team members zichzelf kunnen zijn op het werk en zich ook veilig bij ons voelen. Door veel aandacht aan diversiteit en inclusiviteit te geven wordt het onderdeel van je cultuur en weet men niet beter. In onze hotels is diversiteit een hoofdpunt op de

trainingsagenda tijdens de introductiedagen. Er wordt duidelijk gemaakt dat respect voor elkaar het allerbelangrijkste is in het hotel; er wordt geen onderscheid gemaakt op basis van religie, gender, geaardheid, kleur. Iedereen is gelijk. Belangrijker is uiteraard de uitvoering in de praktijk en op dagelijkse basis in de hotels wat gedragen en gewaarborgd wordt door onze leidinggevendenden."

Welke tips heb je voor andere organisaties?

"Het hebben van een divers team is zo'n verrijking voor je organisatie – en voor de mensen die er werken – dat het een groot verlies zou zijn als je je daar niet voor zou inzetten," vindt Marit. "Daarnaast loop je mogelijk talent mis die de onderneming kan helpen groeien in allerlei facetten."

Diversiteitsmoeheid

Diversiteit en inclusie zijn lang niet altijd meer het favoriete onderwerp. En soms merken we als redactie dat er al sprake van heuse 'diversiteitsmoeheid' bij bedrijven. Hopelijk moedigen deze tastbare praktijkverhalen je juist aan een volgende stap te zetten. Wij zijn ze dankbaar voor hun openheid. ■

Carlo Strijk, redactie TvOO



Dankzij de witte bankman

Het begon me steeds meer te tegen te staan. In de markt van bedrijfsopleidingen worden de meeste opleidingseuro's uitgegeven aan blanke hoogopgeleide mannen die werken in de financiële sector. Niet dat deze mannen geen recht hebben op persoonlijke ontwikkeling, maar de vraag of ik daaraan wilde bijdragen, drong zich na verloop van jaren steeds dwingender bij mij op.

Wilde ik dag in dag uit mijn werk maken van het vergroten van kansen voor mensen die al veel kansen hebben in het leven? Hoe nuttig was ik? Maakte werken in de branche van bedrijfsopleidingen mij gelukkig? Zingevingsvragen zijn heel persoonlijk en je bent zelf de enige die ze kan beantwoorden. Voor mij waren ze aanleiding om vlak voor mijn vijftigste verjaardag het roer helemaal om te gooien. Ik stopte als directeur van opleidingsbedrijf EMC, verkocht mijn aandelen en nam een sabbatical om me te bezinnen op de toekomst. Een ding stond vast: ik wilde werken voor kinderen en jongeren die het minder getroffen hebben in het leven. De afgelopen zes jaar heb ik een maatschappelijke onderneming opgericht en samen met anderen uitgebouwd. Sinds het begin van dit jaar is Buurtgezinnen actief in bijna 70 gemeenten. Wat we doen is klein, maar groots als het om de impact gaat. Buurtgezinnen zoekt voor overbelaste gezinnen een steungezin in de buurt. Dit buurtgezin geeft de kinderen wekelijks wat extra liefde en aandacht, steunt de ouders en geeft hen de ruimte om op adem te komen. Met de inzet van deze informele praktische steun willen we voorkomen dat problemen in gezinnen verergeren. We willen ouders en kinderen uit de jeugdzorg houden. En eraan bijdragen dat kinderen veilig en gezond bij hun eigen ouders kunnen opgroeien. Het idee van Buurtgezinnen is niet hemelbestormend. Dat het zo'n succes geworden is, heeft vooral te maken met alle ervaring die ik twee decennia lang heb opgedaan in de branche van bedrijfsopleidingen. Ik kwam vanuit de commerciële sector terecht in het maatschappelijk domein en merkte toen pas wat ik de afgelopen jaren allemaal had geleerd. Dankzij de witte bankman! Vorige week stond er een busje van Het Vergeten Kind voor mijn deur, een organisatie die opkomt voor kinderen die opgroeien onder moeilijke omstandigheden. Uit handen van onder andere Natasja Froger kreeg ik een Hartenhuis Award uitgereikt. Dit is een jaarlijkse prijs voor organisaties en personen die zich aantoonbaar hebben ingezet voor kwetsbare kinderen. Het thema van dit jaar was het doorbreken van sociaal isolement. Als oprichter van de Stichting Buurtgezinnen kreeg ik deze prijs. Ik was en ben er super trots op. En de zingevingsvraag? Die is al zes jaar lang nooit meer bij me opgekomen. De strekking van mijn verhaal? Neem zingevingsvragen die opwellen heel serieus. Geef je er geen gehoor aan, dan zijn ze een vruchtbare voedingsbodem voor chagrijn en zelfs een burn-out. Ga op zoek naar wat je hart je ingeeft en waar je warm voor loopt, maar combineer het altijd met wat je al in je rugzak hebt aan opleiding, werk- en levenservaring. Dat is veel meer dan je nu denkt. Een nieuwe loopbaan in een andere branche is enorm verfrissend en kan ik iedereen aanraden. Maar profiteer van alles wat je al hebt geleerd. Vind je een hele nieuwe wereld een te grote stap, maar ben je wel op zoek naar meer zingeving? Kijk eens op www.buurtgezinnen.nl. Misschien wil je wel steungezin worden.



Leontine Bibo is oprichtster van Stichting Buurtgezinnen, een nieuw initiatief gebaseerd op een oude gedachte: opvoeden doen we samen. www.buurtgezinnen.nl

Nieuws voor trainingsprofessionals



Hoe goed heb jij je privé vermogen beschermd?

Is een Collectieve Beroepsaansprakelijkheid Verzekering (BAV) belangrijk?

Ja, een beroepsaansprakelijkheidsverzekering is het fundament onder het ondernemerschap. Het is de enige verzekering die je privé vermogen beschermt als je aansprakelijk wordt gesteld voor het maken van een (vermeende) beroepsfout.

Deelnemen aan het NOBTRA BAV/AVB-arrangement?

De samenleving waarin je als trainings professional werkzaam bent wordt zakelijker en er worden vaker juridische procedures gevoerd, het is daarom belangrijk je hiertegen te beschermen. De verzekering die wij aanbieden heeft een 'vast laag tarief' omdat NOBTRA dit collectief afsluit en onze penningmeester de administratie verzorgt.

Wij gaan dit arrangement regelen, als we minimaal 50 leden hebben die de verzekering willen afsluiten. Hierdoor kunnen wij het arrangement aanbieden voor € 80 euro per deelnemer (excl. assurantiebelasting, administratie- en certificaat/poliskosten).

Ben je NOBTRA lid en wil je deelnemen aan dit collectief:

Stuur naar Angelique Koppelman: info@nobtra.nl een mail met: ja, ik wil deelnemen aan deze collectieve BAV. We houden je dan op de hoogte van de ontwikkelingen.

Wat zijn de voordelen:

- Dekking WKKGZ-bijdrage (wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg) als vergoeding
- Standaard inloop van 1 jaar verzekerd
- Uiting van professionaliteit en kwaliteit naar opdrachtgevers
- Iedereen kan een fout maken met financiële gevolgen
- Het beschermt je privé vermogen, indien

je wegens een beroepsfout aansprakelijk gesteld wordt

- Eis van de overheid om een BAV verzekering af te sluiten voor verkrijgen van opdracht
- Er zijn meer juridische procedures, het is verstandig hierop te anticiperen

Bij ondernemerschap horen risico's. Soms is het belangrijk een risico te elimineren. Beroepsaansprakelijkheid is een risico dat je niet zelf wilt dragen.

Wat is de premie voor het BA-arrangement bij 50 leden met deze verzekering?

- Beroepsaansprakelijkheid € 80,- als jaarpremie.
- Bedrijfsaansprakelijkheid € 30,- als jaarpremie.

Genoemde premies zijn excl.

assurantiebelasting, administratie- en polis-certificaat-kosten.

Een zelfstandig afgesloten BAV kost circa € 275,- tot 350,- per jaar! Het NOBTRA arrangement bespaart je dus honderden euro's aan premie!!

Hoe kun je aan het NOBTRA arrangement deelnemen?

Dit gebeurt volledig digitaal. In opdracht van de NOBTRA zal Kendall Mason een digitaal aanvraagtraject inregelen. Je kunt de verzekering online aanvragen en direct afsluiten. De premiebetaling zal plaatsvinden via de NOBTRA.

Heb je momenteel een BAV / AVB verzekering?

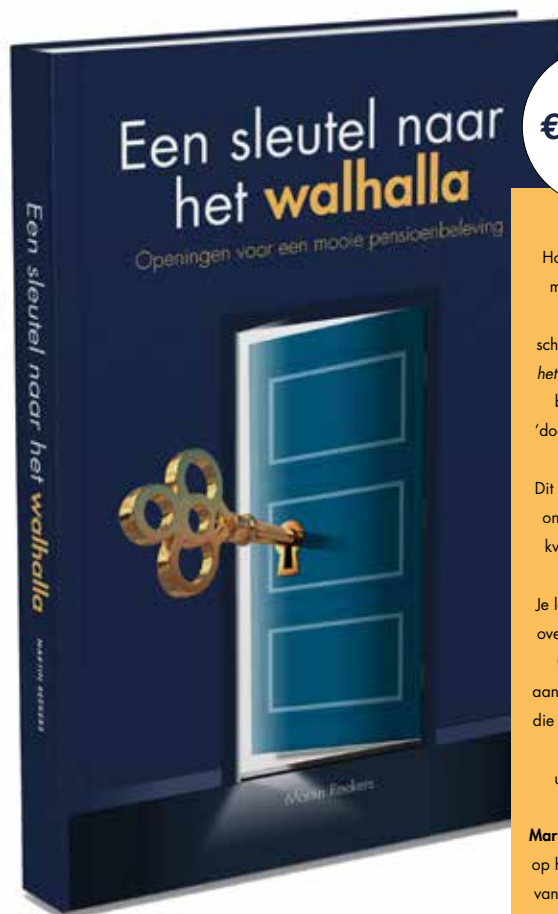
De huidige polissen zijn allemaal per maand opzegbaar. Je kunt dus direct gebruik maken van het zeer voordelige en kwalitatief betere NOBTRA-arrangement.

Wie kunnen zich binnen het NOBTRA arrangement verzekeren?

- Trainings- professionals die werkzaam zijn vanuit zelfstandig ondernemerschap
- Trainings- professionals met een inschrijving Kamer van Koophandel
- Trainings- professionals die niet werkzaam zijn vanuit een samenwerkingsverband

Het NOBTRA arrangement is in co-creatie ontwikkeld met Kendall Mason.

Kendall Mason is een adviesorganisatie gespecialiseerd in het ontwikkelen en adviseren van ledenarrangementen binnen Branche-, Beroeps-, Netwerk-, Leden- en Belangenorganisaties. Op dit moment behartigen zij de belangen van ruim 30 organisaties en hun tienduizenden leden. Samen met *Kendall Mason* kunnen wij NOBTRA leden een collectieve BAV / AVB verzekering aanbieden, waarbij je optimaal je privébezit afschermt tegen een zeer lage premie. ■



€ 24.⁵⁰

bestel nu bij
bol.com

Pensioen, de mooiste fase van je leven?

Hopelijk! De ervaring leert dat dit niet altijd voor iedereen zo is. Zelfs mensen die aanvankelijk dachten dat met het pensioen eindelijk het walhalla was bereikt, ontdekten naast de mooie kanten ook de schaduwzijde. De beleving van je pensioen is heel persoonlijk. 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt', zei Johan Cruijff ooit en daarom is dit boek gebaseerd op de verhalen van een twintigtal mensen die het 'doorhebben, omdat zij zelf met pensioen zijn. Aan hun verhalen kun je jouw eigen ideeën spiegelen.

Dit boek inspireert bij het schoeien van jouw pensioentijd op jouw leest, ongeacht of je je pensioen vreest, het accepteert als een noodzakelijk kwaad, ernaar uitkijkt, of dat je gewoon wilt doorwerken. Je kunt het inzetten voorafgaand aan, bij, of tijdens pensionering.

Je leest over de aspecten die spelen als je pensioendatum in zicht komt, over de waarde van je afscheid, de verschillende wijzen waarop je het fenomeen pensioen kunt beleven. Je krijgt praktische instrumenten aangereikt voor het afstemmen van je pensioenleven op jouw wensen en die van jouw omgeving. De auteur past de instrumenten uit het boek ook toe op zichzelf. Er staan vragen in de kantlijn van de tekst die je uitnodigen je eigen gedachten te vormen en inspiratie op te doen.

Martin Reekers MLD (1951), is auteur van diverse vakboeken en -artikelen op het gebied van professionele communicatie en coaching en redacteur van het onafhankelijke vakblad voor loopbaanadviseurs *LoopbaanVisie*.

VERENIGINGSNIEUWS



Verbindend in leren

Kleurrijk? Dat is Develhub

Het netwerk voor iedereen die zich bezighoudt met ontwikkelen van individuen, teams en/of organisaties. Dat is wie wij zijn. En dat doen wij door 'Verbindend in leren' te zijn. En dat al bijna 50 jaar lang. Hieronder een voorbeeld van één van onze HUB's die het werkveld inkleuren.

Werken, doe je thuis. Ontmoeten doe je op je werk.

De afgelopen periode is hybride werken de nieuwe standaard geworden. Welke impact heeft het werken op afstand voor de leercultuur binnen organisaties? Welke effecten heeft deze nieuwe manier van werken voor het ontmoeten en werken op een fysiek kantoor? Gaan we ooit nog terug naar de 'oude' situatie of heeft corona blijvend iets veranderd aan de wijze waarop we (samen) werken? Allemaal vragen die spelen bij Learning & Development professionals.

Op woensdag 14 april jl. organiseerde HRD Netwerkgroep Brabant van Develhub een inhoudelijke onlinebijeenkomst. Naast de aanwezigen L&D directeuren en managers van (internationale) bedrijven waren twee gastsprekers aanwezig die hun kennis en kunde deelden rondom dit onderwerp: Jeannette Gerritsen, Senior Business Consultant Learning and Development bij ABN AMRO en Hans Ramaker, Director Learning Innovation & Technology bij Signify. Het volledige artikel is via de nieuwsbrief juni 2021 op de website van www.Develhub.nl terug te vinden.

S'en-boom

In de ontwerpfase van deze middag is de S'en-boom tot stand gekomen. Allemaal S-sen die passen bij het thema 'Werken doe je thuis, ontmoeten doe je op je werk'. Vanuit hun expertise duiken Jeannette Gerritsen, Hans Ramaker en Naomi van der Graaff samen met de deelnemers de diepte op 4 S-sen die L&D nauw raken: Sociaal, Stimuleren, Situationeel en Skills.

De volgende Skills werden door de netwerkgroep opgemerkt:

- **Flexibel** (over flexibiliteit/aanpassingsvermogen is iedereen het unaniem eens. Er wordt veel van mensen gevraagd hoe ze omgaan met deze ontwikkeling)
- **Digitalisering** (ook over de digitale skills is geen enkele twijfel. Vragen van een jaar geleden 'hoe zet ik het geluid aan' of 'ben ik in beeld' komen niet meer voor. Men moet wel. Als Darth Vader niet achter ons aanzat was men veel minder vaardig in Teams en waren online meetings zeldzaam. Tools als



Zoom, Mentimeter waren onbekend en onbemind gebleven).

- **Minder oefenen** (met inoefenen wordt het leren op de werkplek bedoeld. Nu mogen mensen alleen naar de werkplek als er iets ligt, er is dus minder tijd voor 'inoefenen' waardoor het proces naar zelfstandigheid langer duurt).
- **Balans** ("Balans vinden in soorten skills. Welke skills moeten medewerkers inzetten en welke skills hadden ze hiervoor nodig. Dat is echt herontdekken", draagt Jeannette van ABN- AMRO aan. Voor een ander zit de balans meer op het vlak van werk en privé. Door het wegvallen van reistijd en ruis ontstaat meer ruimte en tijd. Daardoor worden mensen veerkrachtiger en ervaren meer balans qua lijf en gezondheid).
- **Unlearn** (deze term komt van Hans van Signify. Hij licht toe: "normaal ben je klaar met werk, sluit je af en rijd je naar huis. In de nieuwe situatie ging ik 's avonds ook door met werk. Dat vond het thuisfront niet leuk. Ik moest dus echt 'unlearnen' om mijn normale gedrag wat ik op de zaak doe thuis niet continu voort te zetten. Het heeft even geduurd voordat ik het goede gemiddelde had gevonden."

Formeel en informeel leren

Conclusie in deze groep: het gaat hand in hand. De standaard is dat men overal kan werken en overal kan ontmoeten. Waarbij bij ontmoeten de focus zal liggen op kantoor en werken meer verschoven is naar de thuiswerkplek. Maar het is zeker niet zo zwart wit. De ontmoetingsplek is straks een belangrijk punt op kantoor. Dit kunnen flexplekken zijn (je ziet wel wie je tegenkomt die dag) of ontmoetingsruimtes om informeel even met elkaar bij te praten. Ook virtuele vergaderruimtes zijn hierbij een mogelijkheid om het informele leren en ontmoeten te stimuleren. Ook dit heeft natuurlijk impact op L&D. Een belangrijk onderscheid hierbij is verschil tussen het realiseren van kennisdoelen of toepassingsdoelen. Kennisdoelen kunnen goed via zelfstudie en e-learning. Bij toepassingsdoelen is interactie essentieel, daar kiest iedereen voor fysiek trainen, rollenspellen, intervisie.

Bijna iedereen was het oneens met de stelling:

'Mijn intrinsieke motivatie om te leren is door het thuiswerken afgenomen'

Iedereen is intrinsiek gemotiveerd om te blijven leren, hierin wordt wel heel bewust de afweging gemaakt. Draagt het bij aan mijn werk, mijn persoonlijke ontwikkeling? Past het in mijn agenda? Ren ik niet van de ene online meeting naar de andere? De balans waar in het begin over gesproken is komt hier weer terug. Ook voelen we onderling de behoefte om weer eens fysiek, op de werkplek of klassikaal van elkaar te leren.

We gaan niet terug naar het voor Corona tijdperk!

Maar wat kijken we er met z'n allen weer naar uit om elkaar te ontmoeten. Weer even persoonlijk contact. Zonder dat er meteen een doel aan gekoppeld is. En ook zien we met elkaar de kansen die het online leren en werken met zich mee heeft gebracht. Kijk alvast vooruit (als je dat niet al doet) en stel jezelf en je team de vraag: Wat hebben we geleerd uit deze situatie? Wat werkt goed en behouden we? Wat dient nog aangepast te worden? Vul je rugzak en fiets vooruit de toekomst in. Want over een ding is iedereen het eens: we gaan niet terug naar voor het corona tijdperk, want we hebben geleerd en zijn doorontwikkeld. Er zijn nieuwe kleuren op het palet gemaakt. ■

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties

Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgevoels of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597153

F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofredactie
Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
Evelien van der Veen,
Plzant communicatie
www.plzant.nl

Redactie
Robert Dollevoet, Jumbo
Marieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Naomi van der Graaff, Buro Heron
Niek de Groot, Berenschot
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Willelm Masman, PWC
Jasmijn Miodch, Universiteit Leiden
Katelijne Nijmans, The tipping point
Jan Arnold Ruiters, Rabobank
Carlo Strijk, NOBTRA
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsen, Faculty of Skills

Adviesraad
Jolanda Botke, Pelikaan Performance
Advies
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
Dick Krikke, Develhub
Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, Ticks

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat
Liesbeth Rienties
liesbeth@kloosterhof.nl
Janet Rienties
janet@kloosterhof.nl

Vormgeving

Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing

Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tvoo.nl

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementsprijs: E 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; E 62,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegesonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement

Abonnementsprijs: E 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 11
Nr. 3 8 september 2021
Nr. 4 1 december 2021

Aanleveren kopij
Jaargang 11
Nr. 4 1 oktober 2021

Auteursinstructie
www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
juni draagt als thema:

Viraal

William de Kaste: Leren van influencers

Danielle Braun: Wat we kunnen leren van Jerusalema, een sekte en ommetje

Thijs Homan: Organisatieverandering als meme-reis

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2021-3 verschijnt in september 2021.

Voor meer informatie over het TvOO
en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl



NIEUW
van de auteurs
**Joitske
Hulsebosch
& Sibrenne
Wagenaar**



25,95

Blended leren is niet meer weg te denken uit het ontwikkelandschap van vandaag. Maar hoe ontwerp je zo'n sterk en innovatief leertraject? Want er is wel veel meer te kiezen dan vroeger. Welke cruciale keuzes maak je voor de vorm? Hoe kies je de beste tools uit?

Blended leren ontwerpen biedt je een state-of-the-art overzicht van het vakgebied blended ontwerpen en staat vol praktische handvatten, modellen en tips voor tools die je direct kunt gebruiken.

Jij, als HRD'er, ontwikkelaar of trainer kunt met hulp van dit boek je eigen leerpad kiezen en doorlopen. Of je nou op zoek bent naar de juiste blended oplossing voor een traject in jouw organisatie of naar de snelste manier om een superstrakke innovatieve sessie neer te zetten: dit boek is een handige gids!

Een onmisbaar werk voor de professional die niet wil verdwalen in het grote aanbod. Elke ontwerper (en ik ook) likt er zijn vingers bij af.

Ria van Dinteren, april 2021

Bestel via thema.nl/blendedlerenontwerpen

THEMA.
voor voor verdieping

Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel

Cedeo heet de opleiders en andere HR-dienstverleners in deze advertentie met een nieuwe Cedeo-erkenning welkom. En feliciteert de rest met het vernieuwen van hun erkenning, zodat ze deze weer twee jaar mogen voeren.

Voor alle bedrijven in deze advertentie geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo voert dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheden en non-profit organisaties. Een Cedeo-erkenning is dus een aanbeveling door collega's van u.

**Nog geen Cedeo-erkenning? Ga naar:
erkenningaanvragen.nl
of bel 010 250 05 01
voor alle info.**



Quiris Adviesgroep bv, Veenendaal



Adromi Groep, Hendrik-Ido-Ambacht
BVO Opleidingen B.V., Hilversum
Christelijke Hogeschool Ede, Ede
DOOR Training & Coaching, Rotterdam
Fiscaliade, Zwolle
FME, Zoetermeer
HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch
Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten
ICM Opleidingen & Trainingen, Utrecht
IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn
Inholland Academy, Alkmaar
Stichting Jeugdformaat, Rijswijk
Kudding & Partners BV, Amsterdam
Lexicon Trainingen, Haarlem

NCOI Techniek Trainingen B.V., Hilversum
NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum
PostMDopleidingen, Rotterdam
Pro Education BV, Hilversum
Quiris Adviesgroep bv, Veenendaal
ROC Midden Nederland
Bedrijfsopleidingen, Utrecht
SBI Formaat, Doorn
Span Organisatie-advies en Opleidingen, Oss
SPV Studiecentrum voor Publieke Veiligheid, Vaassen
STODT, Hengelo
TinQwise, Hilversum
VANVENDELOO Weerbaarheid, Training en Advies, Dordrecht



Auditdienst Rijk, Utrecht
Autismecoach, Hattem
Bohn Stafleu van Loghum, Houten

BVO Opleidingen B.V., Hilversum
Christelijke Hogeschool Ede, Ede
Fiscaliade, Zwolle
FME, Zoetermeer
Stichting Groeimee, Alkmaar
HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch
Van der Heide Opleidingen & Inspecties, Drachten
ICM Opleidingen & Trainingen, Utrecht
Stichting iHUB Groep, Den Haag
IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn
Inholland Academy, Alkmaar
IVVD (Instituut voor Vastgoed & Duurzaamheid), Goudriaan
Stichting Jeugdformaat, Rijswijk
Management Kompasgroep BV, Venray
Markus Verbeek Praehop, Opleidingsinstituut, Hilversum
NCOI Techniek Trainingen B.V., Hilversum
NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum
PostMDopleidingen, Rotterdam
Pro Education BV, Hilversum
SPV Studiecentrum voor Publieke Veiligheid, Vaassen

STODT, Hengelo
Unal Academy, Amsterdam
V&A accountants-adviseurs B.V., Noordwijk zh
Vastgoed Business School, Eindhoven



Matchcare B.V., Nieuwegein



Bohn Stafleu van Loghum, Houten
NCOI Online Academy B.V., Hilversum



Ormit Groep, De Bilt



Erken dat u niet zonder kunt

Opleiding, training of andere HR-dienst inkopen? Zet alleen aanbieders met een Cedeo-erkenning op uw shortlist.

K.P. van der Mandelelaan 41a, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 250 05 01 www.cedeo.eu info@cedeo.nl

* Cedeo is de onafhankelijke certificerende instantie voor organisaties actief op het gebied van de human resources improvement. Cedeo verleent en registreert het keurmerk 'Cedeo-erkend'.