

# Diversiteit als strategie

leergang

september – december 2010



Opportunity Advies



Radboud Universiteit Nijmegen



Nijmegen, februari 2010

Wijzigingen voorbehouden.

Aan de inhoud van deze uitgave  
kunnen geen rechten worden ontleend.

# Diversiteit als strategie

leergang

september – december 2010

Opportunity Advies

**> ABK**  
anders organiseren

Radboud Universiteit Nijmegen





*“De leergang DAS was een cadeautje voor mezelf: na een intensieve periode van interim-management, was het heerlijk bijtanken op wetenschappelijke inzichten over hoe verschillende mensen in groepen samenwerken. Of niet.”*

Bernadette Jansen  
interim-manager/directeur Agnes en partners BV

## Aanleiding



De belangstelling voor diversiteit is de laatste jaren sterk gegroeid en groeit nog steeds. Het personeelsbestand van veel organisaties wordt diverser als gevolg van migratie, emancipatie, vergrijzing en ontgroening en internationale samenwerking. Het omgaan met verschillen tussen mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, medewerkers met verschillende culturele achtergronden en hoog- en laagopgeleiden is een issue geworden voor medewerkers en managers in moderne organisaties.

Het ‘managen van diversiteit’ krijgt daarom steeds meer aandacht, en wordt in toenemende mate ook als een strategisch vraagstuk beschouwd.

Diversiteit is al lang niet meer alleen een kwestie van sociale gelijkheid en rechtvaardigheid, maar diversiteit wordt vooral gezien als een business issue, als iets dat de effectiviteit en de performance van de organisatie ten goede kan komen.

Ook klanten vragen steeds meer om diversiteit, door de meerwaarde die dit hen kan bieden. Een divers samengesteld team is krachtiger, flexibeler en beter in staat in te spelen op veranderingen dan een eenzijdig samengesteld team. Een divers personeelsbestand vormt een goede afspiegeling van een steeds meer diverse afzetmarkt en leidt daarmee tot een betere voeling met de markt en/of met de samenleving. Om die voordelen daadwerkelijk te kunnen realiseren moeten organisaties diversiteit als strategie beschouwen en gerichte keuzes maken over het omgaan met diversiteit op de arbeids- en afzetmarkt.

Deze leergang biedt daartoe een kader. De samenwerking tussen de Radboud Universiteit Nijmegen en Opportunity Advies biedt de mogelijkheid om wetenschappelijke vernieuwing rond dit thema te koppelen aan de dynamische bedrijfspraktijk. Inzichten uit beide domeinen kunnen zo met elkaar gecombineerd worden.

## Doel en aanpak



Deze leergang beschouwt diversiteit als een strategisch ontwikkelings-thema. De strategische en bedrijfsmatige kant van het vraagstuk van diversiteit komt steeds in onderlinge samenhang met de (sociaal-)psychologische en

de veranderkundige kanten ervan aan de orde. Het programma is praktijkgedreven, laat veel ruimte voor de eigen inbreng van cursisten én biedt wetenschappelijke reflectie op die praktijk met behulp van state-of-the-art wetenschappelijke inzichten. Vooraanstaande wetenschappers op het gebied van leiderschap, organisational behaviour, HRM, talentmanagement en diversiteit zijn als gastdocent aan het programma verbonden. Daarnaast bieden experts op het gebied van diversiteit én ervaringsdeskundigen inspiratie door een inzicht te geven in de (weerbarstige) organisatiepraktijk.

Tenslotte is er ruimte voor reflectie en biedt het programma praktische tools en vaardigheden voor de eigen rol en (persoonlijke) aanpak van de deelnemers. De leergang biedt op die manier een – zowel wetenschappelijk als pragmatisch – goed doortimmerd programma, waarin ook ruimte is voor lichtvoetigheid.

Het programma voorziet in een stapsgewijze ontwikkeling van een plan van aanpak voor de (eigen) organisatie dat bijvoorbeeld kan dienen als uitwerking van het Charter 'Talent naar de Top'.

Drie thema's komen steeds terug: de business case van diversiteit voor de organisatie, het persoonlijk functioneren van degenen die verantwoordelijk zijn voor diversiteit, en het krachtenveld waarbinnen de diversity manager of consultant opereert.

In het programma wordt daartoe veel aandacht besteed aan vaardigheden op het terrein van beïnvloeden en overtuigen. Behalve de bijeenkomsten met de hele groep zijn er professioneel begeleide intervisiebijeenkomsten voorzien, waarin de deelnemers in kleinere groepen reflecteren op de eigen strategie en aanpak.

## Doelgroep



De leergang is bedoeld voor diversiteitmanagers, lijnmanagers met diversiteit in portefeuille, HR managers, P&O-ers, leden en besturen van bedrijfsnetwerken, zzp'ers, consultants, etc. U wilt een verdieping van uw kennis over de effecten van diversiteit in de organisatie en u bent nieuwsgierig naar de (wetenschappelijke) achtergrond en onderbouwing.

U werkt en denkt op HBO/WO-niveau (schrijven, presenteren, argumenteren). Tot slot verwachten we van u een kritische, open opstelling.

# Planning



- **Bijeenkomst 1**  
2 en 3 september 2010, inclusief overnachting
- **Bijeenkomst 2**  
23 en 24 september 2010, inclusief overnachting
- **Bijeenkomst 3**  
15 oktober 2010
- **Bijeenkomst 4**  
11 en 12 november 2010, inclusief overnachting
- **Bijeenkomst 5**  
2 december 2010 – slotsessie

Tussen de bijeenkomsten zullen 2 à 3 intervisiebijeenkomsten worden ingepland. Data worden vastgesteld in overleg met de deelnemers.

## Hoofdlijnen van het programma



In een vijftal bijeenkomsten (waarvan drie lange sessies van vijf dagdelen) komen steeds de nieuwste wetenschappelijke inzichten, praktische instrumenten en trainingsonderdelen voorbij. In elke bijeenkomst is ruimte gereserveerd om het thema van die bijeenkomst toe te passen op het eigen plan van aanpak.

*“Het onderwerp Diversity & Inclusion is geen exacte wetenschap en de praktijk van alledag is weerbarstig. De leergang bood mij veel handreikingen om op die dagelijkse praktijk te reflecteren, te verdiepen en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Het is bijzonder waardevol dit te kunnen doen met collega’s uit verschillende branches, met bevlogen experts en deskundige begeleiders. Een waar inspiratie-infuus.”*

Marja Marcus  
diversity manager KPMG

## 1 Introductie, strategie en leiderschap [ 2 en 3 september 2010 ]

Aan de orde komen doelen en effecten van het managen van diversiteit, targets, indicatoren en instrumenten. Verder wordt ingegaan op leiderschap aan diversiteit en diverse leiders, hoe te opereren in een divers krachtenveld en hoe het beste te halen uit de eigen organisatie? Er is aandacht voor de eigen strategie en aanpak met good-practices van gerenommeerde bedrijven.

**Léonie Laurs** | trainer en adviseur Opportunity Advies

**Annamarie van Iren** | directeur Van Iren Consultancy

**Ndo Ntoane** | diversity manager NS (winnaar Diversity Award 2008)

**Yvonne Benschop** | hoogleraar Radboud Universiteit Nijmegen

## 2 Invloed van cultuur en cultuur beïnvloeden [ 23 en 24 september 2010 ]

Wat betekent inclusie? Welke organisatiepraktijken creëren een inclusieve organisatiecontext? Welke mechanismen liggen aan de basis hiervan? Welke veranderingsaanpakken zijn er? Hoe zorg je ervoor dat plannen geaccepteerd worden?

**Maddy Janssens** | hoogleraar, Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, KU Leuven (onder voorbehoud)

**David Armstrong** | principal consultant with the Tavistock Institute Londen Consultancy Service

*The organisation in the mind*: Hoe beïnvloeden onbewuste processen veranderingsaanpakken en hun resultaten? (Engelstalig)

**Mohamed el Achkar** | marketing director International Mail bij TNT Post en expert op het gebied van diversiteit, o.a. voormalig Change Manager Diversity & Inclusion bij TNT Post

## 3 De werking van macht en beïnvloedingsstrategieën [ 15 oktober 2010 ]

Hoe werken in- en uitsluitingsmechanismen? De vele vormen van uitsluiting gebeuren vaak op een zeer impliciete wijze, zelfs met de beste bedoelingen. Hoe zouden we zicht kunnen krijgen op deze historisch gegronde en vanzelfsprekende processen in ons denken en gedrag? Hoe werken deze processen door in mijn organisatie en hoe kan ik daar op een reflectieve wijze invloed op uitoefenen? Deze dag biedt de mogelijkheid beïnvloedingsvaardigheden te oefenen met tegenspel van professionele acteurs.

**Halleh Ghorashi** | hoogleraar management van diversiteit, VU Amsterdam

**Sandra Doelman** | senior trainer en coach Opportunity Advies

**Harry Piekema** | trainingacteur

*“De combinatie van actuele theorieën en ontwikkelingen rondom diversiteit gekoppeld aan praktijkervaringen, was voor mij de reden om deze leergang te volgen. Ik ben erg tevreden over de inhoud en de directe toepasbaarheid ervan.”*

Nicolette Straver

communicatie-adviseur, ABN AMRO Bank

#### 4 a. Identiteit en verandering [ 11 november 2010 ]

Aan de orde komen diversiteit en organisatie-identiteit, imago, kernwaarden en kerncompetenties van werkgemeenschappen. Hoe zijn die te veranderen opdat er meer ruimte komt voor diversiteit? Wat is de functie van change agents, en hoe om te gaan met weerstanden?

**Michiel Schoenmaker** | hoogleraar Talentmanagement  
Radboud Universiteit Nijmegen

**Ruud Bik** | korpschef KLPD

#### 4 b. En wat heeft HRM ermee te maken? [ 12 november 2010 ]

Veronderstellingen over verschil en gelijkheid, HR-bundels, korte en lange termijn agenda's en diversiteitsprijzen worden besproken. Welke rol heeft HRM bij diversiteit als strategie? Wat is de invloed op effectiviteit, performance en awareness? Met beproefde instrumenten uit de HRM praktijk.

**Yvonne Benschop** | hoogleraar Radboud Universiteit Nijmegen

**Bert Ferwerda** | HR directeur Rabobank Nederland en voormalig director HR ABN AMRO en directeur Human Resources IBM Benelux

#### 5 Afrondende presentaties [ 2 december 2010 ]

De deelnemers presenteren hun plan van aanpak voor een deskundige jury die beoordeelt aan de hand van de criteria voor de Diversity Award van VNO-NCW. Ook is er aandacht voor persoonlijke presentatie en performance.

Een jury van wetenschappers en praktijkmensen waaronder **Astrid Elburg**, vice-voorzitter 'TopFocus' (kennisnetwerk diversiteit).

## Praktische informatie



### Aanmelding & cursusgeld

Het cursusgeld van deze leergang bedraagt € 6.495,-. In dit bedrag zijn de kosten voor catering, overnachtingen en literatuur inbegrepen.

Aanmelding kan door middel van het inschrijfformulier dat u achter in deze brochure vindt.

### Plaatsing

Na ontvangst van het inschrijfformulier met uw curriculum vitae zal de coördinator van de leergang telefonisch contact met u opnemen om de wederzijdse verwachtingen af te stemmen. Na dit gesprek en na ontvangst van het cursusgeld door de ABK, ontvangt u een bevestiging van uw definitieve plaatsing.

Annulering is kosteloos mogelijk tot twee weken voor de start van de leergang. Daarna behoudt de organisatie zich het recht voor een deel van het cursusgeld in te houden voor gemaakte kosten. De leergang vindt alleen doorgang bij voldoende aanmeldingen.

### Locatie

Landgoed de Mookerheide, Molenhoek (bij Nijmegen).

### Certificaat

Na het afronden van de leergang ontvangt u een certificaat van de ABK Radboud Universiteit Nijmegen. Voorwaarde is actieve deelname aan alle bijeenkomsten en het op voldoende wijze voltooien van het eigen plan van aanpak. Beoordeling hiervan geschiedt door enkele van de betrokken docenten en de leergangcoördinator.

### Informatie

Voor aanvullende praktische of inhoudelijke informatie kunt u contact opnemen met mr. Pien van Hasselt, T 024 3612108 of [abk@fm.ru.nl](mailto:abk@fm.ru.nl)

# Opportunity Advies | ABK



## Opportunity Advies

Opportunity Advies is het organisatieadviesbureau dat gelieerd is aan Opportunity in Bedrijf. Opportunity in Bedrijf is een landelijk netwerk van bedrijven en organisaties die werken aan een evenwichtige opbouw van hun personeelsbestand. Centraal staan het uitwisselen van good practices en bieden van andere denkkaders en inspiratie. Opportunity Advies werkt vanuit dezelfde filosofie en is erop gericht beleid en voornemens om te zetten in de praktijk. Opportunity Advies ondersteunt organisaties bij het implementeren van hun diversiteitbeleid en bij het transformeren van cultuuraspecten en leiderschapsstijlen die nodig zijn om een divers personeelsbestand te realiseren. Opportunity Advies biedt adviezen, ondersteuning bij implementatie, cultuurveranderingstrajecten, trainingen, coaching en mentoring. Met name op het gebied van diversiteit, leiderschap, en de balans werk/leven. Het uitgangspunt is de business case van diversiteit binnen de organisatie en de positieve aspecten van de bestaande bedrijfscultuur die kunnen bijdragen aan een grotere diversiteit. Opportunity Advies koppelt theoretische kennis aan de praktijkervaringen die zijn opgedaan binnen vele, grote bedrijven en organisaties. Door deze specialisatie neemt OA een bijzondere positie in op het terrein van organisatie advies.

[www.opportunity.nl](http://www.opportunity.nl)

## ABK Radboud Universiteit Nijmegen

De ABK, Academie voor Bedrijfswetenschappelijke Kennis, is de business school van de Faculteit der Managementwetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen. De ABK Radboud Universiteit Nijmegen is sinds 1991 werkzaam op het grensvlak tussen wetenschap en praktijk, tussen universiteit en markt. Op dit grensvlak wil de ABK kennisuitwisseling op wetenschappelijk niveau realiseren. Door de continue dialoog tussen wetenschap en praktijk te faciliteren wil de ABK bijdragen aan de wederzijdse kennisontwikkeling. In al haar onderwijsactiviteiten – of het nu gaat om de MSc/drs Bedrijfskunde, een (post-)masteropleiding of leergang – richt de ABK zich op managers, adviseurs en andere professionals die, in verband met de toenemende complexiteit van de dagelijkse praktijk, toe zijn aan een verdieping van hun bedrijfswetenschappelijke kennis.

[www.abk-opleidingen.nl](http://www.abk-opleidingen.nl)



*“De leergang Diversiteit als Strategie bood mij een goede combinatie van up-to-date kennis over diversiteit(sbeleid) en een praktijkgerichte blik op strategische vaardigheden.*

*Toonaangevende sprekers en toptrainers zorgden voor een goed leerklimaat voor mijzelf en een zeer interessante en divers samengestelde groep medecursisten. De opgedane kennis, vaardigheden en contacten zijn van grote waarde voor mijn werk.”*

Ineke van Halsema  
programmadiirecteur diversiteit De Haagse Hogeschool



*“De leergang heeft mij een vliegende start als Hoofd Diversity & Inclusion bij ABN AMRO Bank gegeven!*

*Doordat theorie, praktijk, netwerken en vooral ook veel inspiratie in de leergang samenkomt, heb ik een perfecte basis gelegd om diversiteitsbeleid binnen ABN AMRO verder te ontwikkelen en concreet handen en voeten te geven.”*

Joanita Oud  
hoofd Diversity & Inclusion ABN AMRO Bank

## inschrijfformulier > Diversiteit als strategie

Dit formulier kunt u,  
vergezeld van een curriculum vitae  
sturen naar:

ABK RU Nijmegen, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen  
tel. 024 3612108, e-mail [abk@fm.ru.nl](mailto:abk@fm.ru.nl)

U kunt het inschrijfformulier + cv ook faxen naar 024-3615463

Opportunity Advies

> **ABK**  
anders organiseren

Radboud Universiteit Nijmegen



Ondergetekende,

naam en voorletters (evt. titel) \_\_\_\_\_ m/v

privé adres \_\_\_\_\_

postcode & woonplaats \_\_\_\_\_

telefoon \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

zakelijk organisatie \_\_\_\_\_

adres \_\_\_\_\_

postcode & vestigingsplaats \_\_\_\_\_

postbusnummer \_\_\_\_\_

postcode & plaats \_\_\_\_\_

telefoon \_\_\_\_\_ fax \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

functie \_\_\_\_\_

afdeling \_\_\_\_\_

**schrijft zich in voor de leergang 'Diversiteit als strategie' (september 2010) en bevestigt het cursusgeld (€ 6.495,-) te (laten) voldoen na ontvangst van de factuur.**

plaats \_\_\_\_\_ datum \_\_\_\_\_

handtekening \_\_\_\_\_

[de cursist]

plaats \_\_\_\_\_ datum \_\_\_\_\_

handtekening \_\_\_\_\_

[indien van toepassing: de betalende instantie]

Aan deze inschrijving kunnen geen rechten worden ontleend. Plaatsing is definitief na ontvangst van het cursusgeld en na positief bericht van de ABK RU Nijmegen.



Th. v. Aquinostraat 5.0.74 Postbus 9108 6500 HK Nijmegen

[www.abk-opleidingen.nl](http://www.abk-opleidingen.nl) e-mail [abk@fm.ru.nl](mailto:abk@fm.ru.nl)

tel [024] 361 21 08 fax [024] 361 54 63

## Opportunity Advies



**Radboud Universiteit Nijmegen**

