



Opportunity in Bedrijf

E-zine v/m

Nieuwsbrief van Opportunity in Bedrijf

□ Nieuwsbrief Herfst 2011



Venekamp, directeur.

Opportunity E-zine v/m is de online nieuwsbrief van Opportunity in Bedrijf. Met dit E-zine blijft u op de hoogte van de ontwikkelingen binnen ons netwerk en van actuele zaken rond diversiteit en inclusive leiderschap.

Wij wensen u veel leesplezier!

Namens het Opportunity-team, Lizzy

Voor vragen of suggesties voor kopij: mberkel@opportunity.nl
N.B. De Engelstalige versie van dit E-zine is binnenkort via de website te lezen: www.opportunity.nl

In deze editie o.a.:

- 'Kwestie van kijken' nieuwe Opportunity-publicatie
- Hoe ambitieus is jouw brein?
- Siemens – nieuwe impuls diversiteit
- Ervaringen leergang Diversiteit als Strategie
- Universiteit Twente goed op weg
- Thema jaarprogramma 2011
- Etnische vrouwelijke manager van het jaar

□ Opportunity Events en Projecten

'Kwestie van Kijken'

Nieuwe Opportunity-publicatie onmisbaar handvat voor beoordelaars

KWESTIE VAN KIJKEN
VROUWELIJK EN BICULTUREEL TALENT BETER IN BEELD



Tijdens het eerste onderdeel van de unieke leergang 'Diversiteit als Strategie' *) wordt de nieuwe publicatie van Opportunity in Bedrijf 'Kwestie van Kijken' gepresenteerd. Deze handzame publicatie is een *must* voor iedereen die te maken heeft met beoordeling van talent.

Subjectief oordelen is een kerncompetentie van de mens: wij meten met meerdere maten, zien alleen wat we denken te zien, stellen tegenstrijdige eisen en passen criteria flexibel aan. Dit leidt onder andere tot een ondervertegenwoordiging van vrouwelijke en biculturele medewerkers in de (sub)top van organisaties. De relevante mechanismen, zoals (negatieve) stereotypering en *double bind*, zijn subtiel en lijken slechts beperkte gevolgen te hebben; ieder afzonderlijk niet de moeite waard om zich druk over te maken. De stapeling ervan gedurende een loopbaan leidt echter tot een serieus nadeel voor mensen die 'per ongeluk' niet behoren tot de dominante groep. Aandacht voor deze mechanismen is daarom wel degelijk van belang. Zeker voor iedereen die invloed uitoefent op de loopbanen van anderen, dus vooral lijnmanagers en CEO's, maar ook natuurlijk voor HR- en D&I-managers.

'Kwestie van Kijken' is een uiterst leesbare publicatie met:

- een handzaam en toegankelijk overzicht van recente wetenschappelijke kennis over de ongemerkte invloed van beeldvorming op beoordelingen;
- kernpunten, herkenbare experimenten en praktijkcases in ieder hoofdstuk;
- handvatten om subjectiviteit minder kans te geven bij formele en informele beoordelingen;
- inzicht in onbewuste gedragspatronen in de dagelijkse werkpraktijk;
- een nieuwe kijk op gedrag waardoor u in staat bent ongekend talent te vinden.

Leden van Opportunity in Bedrijf krijgen de publicatie begin december automatisch (en kosteloos) toegestuurd. Niet-leden kunnen het bestellen via oib@opportunity.nl of 020 4265890

*) [Meer informatie over deze leergang](#)

Closing event én kick off Boardroom Coaching programma



De deelnemers aan de eerste jaargang Boardroom Coaching sloten op 24 oktober het programma formeel af. Met een terugblik op de ervaringen én met het voltallige, veelgeprezen Sweelinck orkest. Dat was aanwezig vanwege een masterclass dirigeren, het resultaat van een intensieve samenwerking van Annemarie van Iren en dirigent Peter Biloen. Samen hebben zij op basis van relevante leiderschap issues de masterclass vormgegeven. Deze werd zeer gewaardeerd, vooral het feit dat het de deelnemers daadwerkelijk uit hun comfort zone haalde.

De bijeenkomst was tevens de aftrap voor een nieuwe groep topbestuurders die het komende jaar als 'boardroom coach' gaan optreden voor een vrouw uit de subtop van een ander bedrijf. Aan deze tweede jaargang van het Boardroom Coaching programma gaan komend jaar 16 bedrijven deelnemen. De bijeenkomst, die exclusief was voor de deelnemers, vond plaats in het fraaie hoofdkantoor van KPMG in Amstelveen.

Hoe ambitieus is jouw brein m/v?



Onder deze titel vond op 10 november jl. een tweede 'brainpower-meeting' plaats, een Opportunity-event bij en samen met de NS.

Tijdens deze bruisende en interactieve middag leerden de aanwezigen het 'Limbisch Mengpaneel' kennen: de instrumenten die het brein beschikbaar heeft om je eigen ambities en carrière - en die van anderen - een boost te geven. Brigitte Spee, adviseur bij NS Opleidingen en expert op het gebied van Human Brain Development, lichtte het model van het Limbisch Mengpaneel toe. Een model dat je zowel op individueel niveau als op je organisatie kunt toepassen.

Lizzy Venekamp ging vervolgens in op de nieuwste inzichten op het gebied van ambitie m/v, talentmanagement en diversiteit. En op de -

door ons brein gestuurde en door onze omgeving beïnvloede - onbewuste mechanismen die hierbij een rol spelen.

Tijdens de break outs werden door de deelnemers diverse brainpower-tips verzameld en uitgewisseld. De bedenker van de winnende tip - gebruik het Limbisch Mengpaneel als een periodieke APK - ontving een brein van chocolade, 'brainfood' dat, vanwege o.a. dopamine, een positieve invloed op de hersenen kan hebben.

De waarde(n) van *inclusive* leiderschap – Opportunity-thema voor 2012



Opportunity in Bedrijf

Hoe draagt *inclusive* leiderschap bij aan doelstellingen en strategie van de organisatie? En welke waarden liggen aan dit leiderschap ten grondslag?

Dat is de rode draad die in 2012 door het programma van Opportunity in Bedrijf zal lopen. Als 'thought leader' blijft de basis van ons programma het verder ontwikkelen van expertise en innovatieve projecten. En het interactief delen

hiervan binnen ons netwerk.

Specifiek voor het komend jaar zijn onder meer: Themadossiers en D&I stories.

De in de afgelopen 15 jaar opgebouwde expertise is verzameld in een groot aantal themadossiers, waaronder: De business case van diversiteit; Diversiteit in tijden van crisis of reorganisatie; Gender- en etnische diversiteit: wat valt er van elkaar te leren en hoe kan het elkaar versterken; *Inclusive* leiderschap; Teamdiversiteit: onder welke voorwaarden werkt dat optimaal; Succession planning en de informele regels van het spel; D&I: hoe betrek je vrouwen en mannen en hoe ga je om met weerstand; Ambitie en carrière m/v; Hoe maak je een plan van aanpak voor D&I; Effectieve mentoring, coaching, sponsoring; Vertrek- en blijfmotieven van talentvolle vrouwen; Flexibiliteit en work/life fit.

Persoonlijke ervaringen met en visies op *inclusive* leiderschap worden als 'D&I stories' verzameld

en gedeeld in het Opportunity-netwerk.

Dit zijn slechts enkele van onze nieuwe initiatieven, die gebaseerd zijn op de gesprekken met onze leden en op de ontwikkelingen in de markt en in de wetenschap.

Opportunity-leden ontvangen het volledige jaarprogramma aan het begin van het nieuwe jaar.

Opportunity - Ontwikkeling en training

Universiteit Twente geeft sturing aan diversiteitsbeleid



Interview met Monique Duyvestijn (beleidsmedewerker diversiteit-concerndirectie Human Resources-Universiteit Twente) over onder meer de succesfactoren van het beleid en over de effecten van de leergang 'Geef sturing aan je loopbaan' van Opportunity Advies

Streefcijfers

Ons College van Bestuur (CvB) heeft vanaf 2007 actief beleid gevoerd om meer vrouwen in de top te krijgen. We hielden de landelijke streefcijfers voor universiteiten aan. Al snel werd duidelijk dat de streefcijfers niet goed werden gehaald. Het feit dat we veel technische faculteiten hebben speelt hierin een rol. Het beleid is geactualiseerd waarbij expliciet ruimte is gemaakt voor elke faculteit om eigen streefcijfers te hanteren. En er is actieve steun en monitoring door de top, naast een breed scala aan maatregelen. Dat werkt beter, zo ervaren wij.. Bij de start van de tellingen in 2008 haalden we 6% vrouwen in de top. Het streven voor 2014 is 13%. Bij de laatste telling in mei 2011 komen we uit op 10%. De Universiteit Twente is dus zeer goed op weg om haar streefcijfers te gaan halen.

Succesfactoren

De monitoring door het CvB en de visitaties door een eigen Ambassadeursnetwerk Diversiteit, beschouwen we als succesfactoren in ons diversiteitsbeleid. Het CvB geeft sturing en bekijkt twee keer per jaar de vorderingen van de faculteiten en bedrijfseenheden als het gaat om hun streefcijfers voor diversiteit. Die zijn als KPI's opgenomen. Daarnaast hebben we een eigen actief ambassadeursnetwerk van hoogleraren en leidinggevenden die twee keer per jaar alle decanen bezoeken en met hen spreken over het inhoud geven aan diversiteitsbeleid. Het concept is gebaseerd op het (voormalige) ambassadeursnetwerk van Opportunity in Bedrijf. Gezien de samenstelling van dit gezaghebbende netwerk is de aanvankelijk soms wat 'lacherige' ontvangst van het beleid veranderd: het ambassadeursnetwerk is een meer dan serieuze gesprekspartner over een meer dan serieus onderwerp. Bij de uitwisseling ligt de focus vooral op wat werkt: good practices en tips.

[Lees verder](#)

Leergang Diversiteit als Strategie: schakelen op verschillende niveaus



Het managen van diversiteit is een strategisch vraagstuk, het vraagt om zowel inhoudelijke kennis als om inzichten in verandermanagement. De door Opportunity Advies en de Radboud Universiteit ontwikkelde leergang, die in december voor de derde keer van start gaat, biedt hiervoor de benodigde achtergrond en kaders. Hieronder leest u de ervaring van een docent en een deelnemer aan de leergang: Mohamed el Achkar (Politie Haaglanden) en Nicolette Straver (ABN Amro).

Interview Mohamed el Achkar (adjunct directeur bedrijfsvoering Politie Haaglanden) over zijn docentschap voor de leergang 'Diversiteit als Strategie' (DaS)

Hoe ben je als docent betrokken geraakt bij de leergang?

Vanuit het verleden ken ik Opportunity goed en weet ik dat deze organisatie één van de vernieuwers in Nederland is op het gebied van diversiteitsmanagement. Bij mijn vorige werkgever, TNT Post, ben ik verantwoordelijk geweest voor het ontwikkelen en implementeren van diversiteitsbeleid. Ik heb hier geprobeerd een verandering te realiseren, zowel op cultuurgebied als in de systemen en werkprocessen. Dit heeft een hele reeks aan leerervaringen opgeleverd die ik graag met anderen zou willen delen. Deze leergang biedt hier een uitstekend

platform voor. Toen Sandra Doelman van Opportunity mij vroeg, heb ik dan ook meteen positief gereageerd.

Waarom zou je mensen adviseren deel te nemen aan de leergang?

Een betere leergang op het gebied van diversiteit is er niet! Het biedt je een hele reeks aan inzichten en instrumenten om succesvolle veranderingen te realiseren.

Wat is er bijzonder en/of innovatief aan deze leergang?

Deze opleiding gaat toch verder dan de meeste diversiteitstrainingen. Die zijn veel instrumenteler en proberen je een kunstje te leren. Diversiteit gaat veel verder. Om als verandermanager succesvol te zijn, moet je kunnen schakelen op allerlei niveaus en thema's. Dat heeft deze leergang in zich.

[Lees verder](#)

Nieuw gezicht bij Opportunity Advies: Valéry Oude Groen

Sinds 1 september 2011 is Valéry Oude Groen-van Rijswijk (34) werkzaam als trainer en adviseur voor Opportunity Advies. Van 2002-2008 werkte zij al voor Opportunity waar zij in 2004 betrokken was bij de oprichting van Div, landelijk netwerk diversiteitsmanagement.

[Lees verder](#)

Good Practice

Good Practice – ministerie I&M haalt nieuwe energie uit persoonlijke verhalen



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het ministerie van Infrastructuur & Milieu, voortgekomen uit de ministeries van VROM en VenW, heeft in haar schets van de nieuwe beleidskern het benutten van diversiteit opgenomen als belangrijke waarde. Anders gezegd: gebruik maken van variëteit in het personeelsbestand.

Een dergelijke variëteit is voor het ministerie van belang, mede met het oog op de vergrijzing van het personeelsbestand en de behoefte aan nieuw talent na het massale vertrek van de *babyboomers*. Er zal een groot beroep gedaan moeten worden op de pool jong talent op de arbeidsmarkt, zowel op autochtone als allochtone jongeren. Ook is het zaak dat de kwaliteiten van de verschillende generaties binnen het ministerie goed worden benut en dat van elkaar wordt geleerd. Samen met zowel het ouderen- als het jongeren-netwerk en 'gesponsord' door de Secretaris-generaal, werd hierover in oktober een succesvol congres georganiseerd.

Een groep managers vormen de 'ambassadeurs' van dit beleid. In september jl. kwamen zij tijdens een speciale event bijeen, om elkaar te inspireren en nieuwe doelstellingen te formuleren.

Afgesproken is ook dat er een inspiratieboekje zal worden samengesteld, waarin ambassadeurs hun persoonlijke verhaal doen over het thema variëteit. Daarin gaat het niet om de aanpak en methodiek, maar meer om inspirerende verhalen over persoonlijke overtuiging en motivatie. Een innovatieve aanpak, die geheel past in het jaarthema van Opportunity in Bedrijf: 'van organisatie commitment naar persoonlijk engagement'.

Opportunity vindt...

Vrouwelijk talent genoeg : nu alleen nog een andere bril opzetten



Woman Capital heeft zesduizend vrouwen in haar netwerk die een topfunctie willen en kunnen bekleden, aldus Berçan Günel oprichter van het Executive-search-bureau (FD 5 november 2011). En Olaf Smits van Waesberghe, directeur van Nationaal Register in Den Haag geeft in een interview met het FD van 7 november jl. aan, zich zorgen te maken over de tendens van gebrek aan diversiteit in raden van commissarissen. De veelgehoorde klacht

dat er te weinig vrouwen zouden zijn is volgens hem achterhaald; het Nationaal Register beschikt over een databank waaruit blijkt dat er voldoende aanbod is van geschikte vrouwelijke kandidaten.

Het gaat er nu dus vooral nog om, dat alle selectiecommissies bewust leren omgaan met de valkuilen van de invloed van 'hun eigen bril' bij beoordelingen en selecties. Die eigen bril zorgt er vaak voor, dat we bij vrouwen ambitie en (potentieel) leiderschap onvoldoende herkennen. De meritocratie bestaat in de praktijk niet, niemand is onbevooroordeeld. Dat wordt helder uit de doeken gedaan in onze nieuwe publicatie 'Kwestie van Kijken'.

Hoe moeilijk dat ook is, het begint met het erkennen van het feit dat je zelf dus ook bevooroordeeld bent, en de neiging hebt om kandidaten te kiezen waarin je iets van je zelf herkent. De oplossing ligt voor de hand: ga goed voorbereid met zoveel mogelijk objectieve informatie het selectiegesprek in. Nodig anderen uit om jouw percepties ter discussie te stellen en stel ook vragen over die van anderen, voordat je tot een keuze komt. Leiderschap kent vele vormen en veel verschillende carrièrepaden. Je hebt een transparante bril nodig om ook het talent te zien dat zich in een andere vorm uit dan wij tot nu toe gewend waren.

▣ Nieuws uit het Opportunity-netwerk

Siemens geeft een nieuwe impuls aan diversiteit



Diversiteit staat al enige tijd op de agenda van Siemens. Bestuursvoorzitter Ab van der Touw maakt zich er ook al enkele jaren persoonlijk hard voor. Zo was hij vanaf 2005 onder meer voorzitter van het Ambassadeursnetwerk Diversiteit van het (voormalige) Div-Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement.

De inzet van het management binnen het bedrijf is dan ook: iedereen heeft alle kansen. "Die intentie is natuurlijk prima, maar

daarmee alleen redden we het niet. Daadwerkelijk meer diversiteit bereiken gaat immers niet vanzelf", aldus Tanja Schmitz, voorzitter van de Werkgroep Diversiteit en sinds kort manager / projectleider Diversity & Inclusion bij Siemens.

Om een nieuwe impuls te geven aan het beleid heeft Siemens in oktober 2010 het Charter Talent naar de Top getekend. En om de intenties om te zetten in concrete plannen en initiatieven is het bedrijf ook lid geworden van Opportunity in Bedrijf.

Zo doet Siemens nu ook mee aan de tweede jaargang van het Boardroom Coaching programma van Opportunity en is Schmitz deel gaan nemen aan het D&I professionals netwerk. Ook kijkt het bedrijf uit naar het voor 2012 geplande onderzoek naar blijf- en vertrekmotieven van vrouwen in de subtop. Siemens beperkt het beleid overigens niet tot *gender* diversiteit, de expertise van Opportunity in Bedrijf op het gebied van etnische diversiteit zal daarom zeker ook worden benut.

Etnische vrouwelijke manager 2011 werkt bij KPMG



Tijdens het verkiezing's gala diner van de Businessclub Etnische Zaken Vrouwen Nederland d.d. 8 oktober jl, is Shaktie Rambaran Mishre uitgeroepen tot de Etnische vrouwelijke manager 2011. Shaktie Rambaran Mishre is manager bij KPMG Nederland (deelnemer Opportunity-netwerk) te Amstelveen op de afdeling Performance & Technology. Ook maakt zij deel uit van de Raad van openbaar bestuur. Daarnaast zet zij zich, aldus de jury, volledig in voor de samenleving door de vele vrijwilligersprojecten die zij leidt. Haar leiderschapsstijl wordt gezien als persoonlijk,

authentiek en verbindend, waarbij zij uitgaat van ieders unieke talenten en achtergrond.

[Lees verder](#)

▣ Uit de media

'First movers' gezocht

In het tijdschrift 'Lof' van september/oktober 2011 staat een interview met Margo van Berkel, programmamanager van Opportunity in Bedrijf.

In dit interview wordt ingegaan op de betrokkenheid van mannen bij de business case en de praktijk van diversiteit. Dit mede naar aanleiding van de Opportunity-publicatie 'Diversiteit v/m: een mannenzaak'.

[Lees verder](#)

Opmerkelijk: Hoe conservatief is Nederland?

Bij de opvolging van de algemeen directeur maakt familiebedrijf Merford in Gorinchem een

ongebruikelijke keuze door niet de oudste zoon van 42 als opvolger te kiezen van zijn vader, maar de twaalf jaar jongere dochter. Per 1 januari wordt Adrienne Vertooren eindverantwoordelijk voor de producent van geluidwerende deuren en kraancabines, met 180 man op de loonlijst.

Maar terwijl haar vader en drie oudere broers - allen werkzaam in het bedrijf - Adrienne geknipt vinden voor de functie en iedereen in het bedrijf haar aantreden accepteert, stapte de voltallige raad van de commissarissen op vanwege de benoeming. Zoon Joost vermoedt dat het komt omdat 'Een stevige jongen van 42 meer indruk maakt dan een meisje van 30'.

(Bron: FD 29 september 2011, door: Hans Maarsen)

Opportunity feliciteert

Opportunity noteerde over de afgelopen periode de volgende benoemingen van topvrouwen (in alfabetische volgorde):

Ruth van Andel, Commissaris bij Imtech
Céline van Asselt, Chief Finance & Risk Officer APG Asset Management
Hanne Jesca Bax, Bestuurslid Ernst & Young B/NL
Cathy van Beek, Lid Raad van Bestuur UMC St Radboud
Iris van Bennekom, Voorzitter Cedris
Britta Böhler, Bijzonder Hoogleraar Advocatuur Universiteit van Amsterdam
Imke de Boer, Hoogleraar Dierlijke Productiesystemen Wageningen University
Dorret Boomsma, Prijs KNAW Vrouwelijke Wetenschappers
Maartje Bouvy, CFO KPN Wholesale & Operations
Gea van Craaikamp, Algemeen Directeur Provincie Noord-Holland
Nyncke Dalstra, CFO Royal Haskoning
Ineke Dezentjé Hamming- Bluemink, Voorzitter/Algemeen Directeur Werkgeversvereniging FME
Lisette de Groot, Hoogleraar Voeding en Gezondheid Wageningen University
Victoria Haynes, Lid Raad van Bestuur DSM
Merieke Heringa-van Kruiningen, Directeur Communicatie Grontmij
Petra van Hoeken, CFO NIBC Bank
Guusje ter Horst, Voorzitter Raad van Toezicht Ned. Instituut voor Beeld en Geluid
Mijke Houwerzijl, Hoogleraar Arbeidsrecht Tilburg Law School
Eileen Kennedy, Lid Raad van Commissarissen DSM
José Laseroms, Lid Raad van Bestuur UWV
Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra, Commissaris Eureko
Mijntje Lückerath-Rovers, Commissaris Eureko
Solveig Menard-Galli, Financieel Directeur Heineken Nederland
Annemieke Nijhof, Lid Raad van Bestuur Grontmij
Marjan Olfers, Commissaris bij AFC Ajax
Carolijn Ploem, Operationeel Directeur Equipe Zorgbedrijven
Elly Ploumen, Directeur Human Resources Achmea
Jolanda Poots-Bijl, Commissaris Gasunie
Viviane Regout, Directeur Projectontwikkeling Ymere
Shula Rijxman, Lid Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep (NPO)
Jessie van Rooij, Directeur Vastgoed Vitalis WoonZorg Groep Eindhoven
Marlies de Ruyter de Wildt, Lid Raad van Toezicht Hersenstichting Nederland
Caroline Simon Thomas, Directeur Kone Regio Randstad
Alette Smeulers, Hoogleraar Internationale Criminologie Tilburg University
Lisette Spaanbroek, Partner PwC
Willelmin Verloop, Lid Raad van Toezicht Natuur & Milieu
Anne-Marie Verschuur, Partner Fiscale Team NautaDutilh
Marjolein Verstappen, Lid Raad van Toezicht VitaValley
Lizette Willemse, HR Director PepsiCo
Dieuwke Wynia, TV-Directeur BNN
Marjet van Zuijlen, Lid RvC Holland Casino

Nog meer info

Voor nog meer actuele informatie en good practices:
www.opportunity.nl

Opportunity in Bedrijf is een expertisecentrum en landelijk netwerk van toonaangevende organisaties die streven naar meer diversiteit en een evenwichtige balans tussen mannen en vrouwen in het management en de top. **Opportunity Advies** is het organisatieadviesbureau dat gelieerd is aan Opportunity in Bedrijf. Opportunity Advies werkt vanuit dezelfde filosofie en zet beleid om in praktijk. Opportunity Advies begeleidt cultuurveranderingen, verzorgt trainingen en adviseert klanten op het gebied van diversiteit en leiderschap.