

FORCEIT	TE WEINIG		TE VEEL
Flexibility (aanpassingsvermogen)	Starheid		Onvoorspelbaar/wispelturig
Openness (nieuwsgierig zijn naar)	Gesloten/ ongeïnteresseerd		Open boek/bemoeizuchtige nieuwsgierigheid/ meegaandheid/naïviteit
Respect (waarden en normen),	Alleen uitgaan van eigen waarden en normen/ Botheid/Arrogantie		Waarden relativisme (anything goes)/ Bang te kwetsen/ Onderdanig
Cultural Empathy (inschatten van gevoelens),	Geen rekening houden met gevoel van een ander/ onbetrokken		Je eigen gevoelens en identiteit veronachtzamen, prioriteit gevoelens van de ander/ Overbezorgd
Emotional stability (optimisme onder druk),	Slap/ Meegaand/ Stereotyperingen	Angstig/	Hard/ Overoptimistisch/ Roekeloos
Initiative (actief optreden in de groep),	Passief/ kat uit de boom kijken		Dominant/ Een ander het initiatief uit handen nemen
Trust (vertrouwen in anderen)	Wantrouwend/ Controlerend		Goedgelovig

Aan [REDACTED]
Ministerie van Defensie – HDP
Via email

Amsterdam, 15 maart 2016

Geachte [REDACTED]

Zoals afgesproken doe ik hierbij het voorstel Masterclass Inclusieve Teams toekomen.

De inzet van masterclass dient de volgende doelen:

1. Vermeerdering van bewustwording, inzicht, kennis en handelingsvaardigheden
2. Creëren van een netwerk van mensen die deze inzichten organisatiebreed delen
3. Stimuleren van actie op het terrein van diversiteit&inclusie in het dagelijks werk
4. Zichtbaar maken dat Defensie investeert in diversiteit&inclusie

Een nevensdoel is om meer voorbereid en met de juiste daadkracht van start te kunnen gaan met de resultaten van het lopende onderzoek van Defensie op het moment dat die gereed zijn.

Masterclass Inclusieve Teams

Een inclusief team hebben, dat is geen vanzelfsprekendheid, sterker nog: de eerste vraag die het woord 'inclusief team' vaak oproept is 'wat betekent dat eigenlijk?' Inclusiviteit heeft niet alleen te maken met talent benutten maar ook met het kunnen zijn wie je bent en je tegelijkertijd onderdeel voelen van het team waarin je werkt. De ervaring leert dat het niet vanzelfsprekend is dat 'jezelf zijn' en 'erbij horen' in een team samengaan. Klassieke studies over teams richten zich met name op de teamleden die anders zijn c.q. als anders worden ervaren door de rest. Wat betekent het anders zijn voor hen en hoe zorg je ervoor dat zij hun talenten toch kunnen benutten? Recente studies kijken ook naar de teamleden die de meerderheid vormen. Zij zijn immers zeer bepalend voor inclusiviteit in het team. Wat is eigenlijk zo'n 'meerderheid? Wanneer ervaren zij een teamlid als minderheid en wat gebeurt er dan in een team? Hieruit kunnen instrumenten en handvatten gedestilleerd worden niet alleen voor teamleden zelf maar ook voor managers en mensen die teams begeleiden.

Werken met divers samengestelde teams is zeker niet vanzelfsprekend. Wel hoort het onvermijdelijk bij deze tijd want anno 2015 moet je domweg moeite doen om je team nog uniform samen te stellen. Verschil begint de norm te worden en dat heeft heel boeiende kanten maar is zeker niet eenvoudig. De uitdaging waar teams voor staan is groot en alle talent is daarbij nodig.

Daarom is er nu de masterclass Inclusieve Teams. Hiermee kunt u:

1. Meer verstand van zaken ontwikkelen: bewustwording, kennis én handelingsvaardigheden
2. Netwerk opdoen: samenwerken met mensen die de verworven inzichten delen
3. Inclusief werken: diversiteitsdynamiek herkennen, benoemen, en handelen gericht op de voordelen van diversiteit

De masterclass Inclusieve teams richt zich op adjudanten en eventuele andere professionals die dagelijks bezig zijn met teamontwikkeling.

Als basis voor de inhoud en de aanpak van de modules geldt het Seba model van de 10 kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement en dan met name de factoren:



- 2: Het bestaan van of sturen naar een organisatiecultuur die openstaat voor verandering, divers gedrag en denkwijzen.
- 5: Alle medewerkers hebben motivatie, kennis en vaardigheden in het omgaan met verschillen.
- 6: Managers die diversiteitsdynamiek herkennen en benoemen, en handelen gericht op de voordelen van diversiteit.

PROGRAMMA (5 modules van een dag)

Module 1: basiskennis en basisgevoel

- Gestart wordt vanuit de praktijk: wie ben je, waar kom je vandaan en hoe beleef je zelf je individualiteit binnen Defensie?
- Diversiteit & inclusie : waar gaat het over en waar niet? Hoe kijk je er zelf tegenaan? Wat zijn de consequenties van je eigen blik voor je handelen en je gedrag?
- Specifieke doelgroepen en hun betekenis voor teams
 - m/v
 - cultuurverschillen
 - religie
 - (hoge) intelligentie
 - LHBT
 - arbeidshandicap
 - vluchtelingen
- Casuïstiek vanuit doelgroepen, gericht op de persoonlijke beleving van deelnemers
- Het model van de tien kritische succesfactoren toegelicht
- Casus De Grappenmaker (een grap loopt uit de hand), analyse aan de hand van de tien kritische succesfactoren: wat gebeurt er en hoe krijg je er wel/niet grip op

Module 2: Motivatie, kennis en vaardigheden

- Inzicht in en oefenen met de vier niveaus van cultuur & identiteit
- Motivatie / houding en wat dit betekent voor de werking van beeldvorming en percepties in teams
- Kennis: hoe ziet dit eruit voor individuele teamleden en voor teams
- In de middag vaardigheden: aan de slag met een acteur

Module 3: Inclusieve organisatiecultuur



- Tokenisme, filmpje gevolgd door oefeningen
- Micro-inequities: hoe herken je ze en wat is een goede reactie?
- Cultuur als instrument voor een inclusief team
- Cultuurspel 'the way we do things here'
- Casuïstiek: wat als grenzen toch overschreden worden
 - Regels en procedures
 - Leiderschap
 - Context ambtelijk en politiek
 - Teamdynamiek terwijl het proces loopt
 - Verder met je team na afloop

Module 4: Managen van een inclusief team

- Hoeveel individualiteit kun je in je team hebben? De precare balans tussen jezelf zijn en erbij horen. Overeenkomsten, verschillen en de 'sense of belonging'.
- 5 reactiewijzen van de manager in de confrontatie met verschillen
- Momenten van de waarheid: practice what you preach



- Talent herkennen, stimuleren, benutten : de 9 instellingen van de Seba routeplanner voor het inclusieve team
- Vier typen teams : analyse van het eigen team en dat van anderen
- Aan de slag met de Seba routeplanner aan de hand van de methodiek *De karavaan en de kamelen : teams op het spoor*

Module 5: Presentaties, verrijkingsstof en toepassing

- Presentaties: de deelnemers maken een presentatie voor module 5 waarin ze het geleerde toepassen op hun eigen werksituatie, doelen stellen en een weg daarheen laten zien. De deelnemers vormen elkaars adviseurs.
- Verrijkingsstof: niet alles is aan de orde gekomen in de eerste vier dagen – de deelnemers bepalen zelf welke onderwerpen en/of oefeningen zij verder willen verdiepen.
- Toepassing: hier wordt de follow-up bijeenkomst samen voorbereid niet alleen qua inhoud maar ook qua beoogd effect. Bij dit onderdeel kunnen eventueel derden aanwezig zijn omdat zij de deelnemers ondersteunen bij de uitvoering (naar keuze).

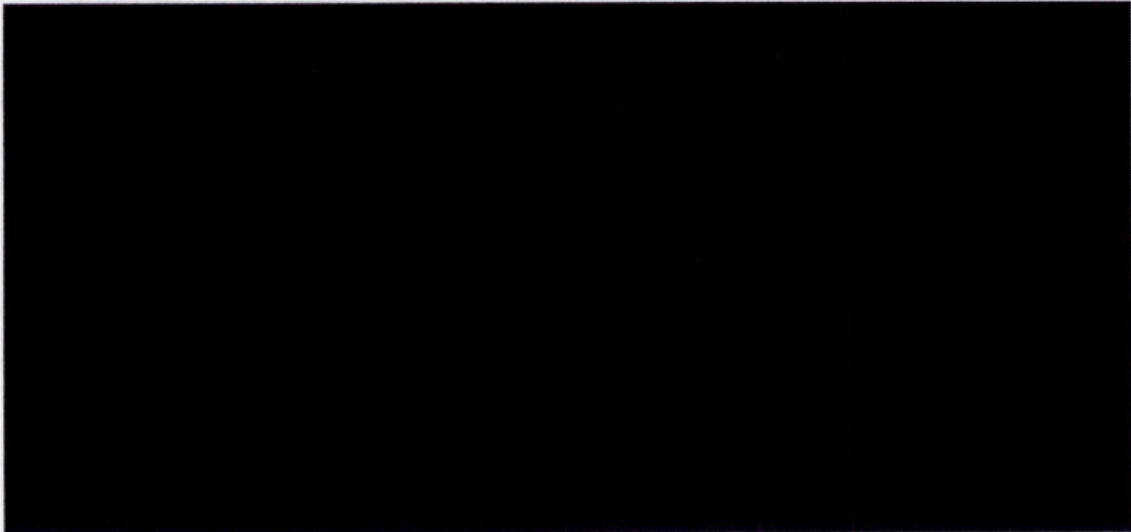
Duur

10 dagdelen, uitgevoerd op 5 dagen met een doorlooptijd van drie maanden, plus een follow-up bijeenkomst van een dagdeel.

Follow-up

De resultaten van de masterclass Inclusieve Teams worden op een follow-up bijeenkomst over dit thema gepresenteerd voor de CdS en ook het programma van de bijeenkomst wordt (grotendeels) door de deelnemers samengesteld/geïnitieerd. De deelnemers nodigen zelf collega's uit om de bijeenkomst bij te wonen, i.s.m. HDP.

Uw investering voor de masterclass

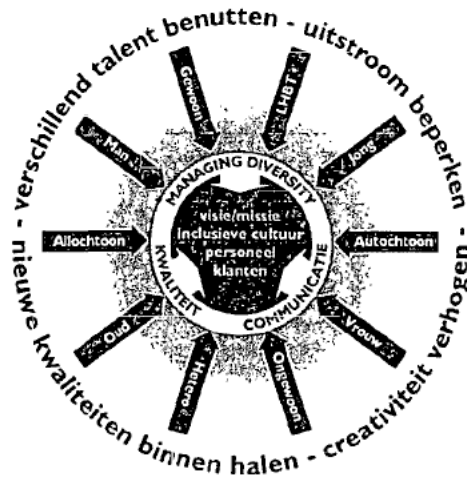


Seba als samenwerkingspartner

Seba is een organisatieadviesbureau, gespecialiseerd in diversiteitsmanagement en inclusieve organisaties. In 1997 was Seba in Nederland (en West-Europa) het eerste bureau dat vanuit brede diversiteit als strategisch, bedrijfskundig issue werkte. We startten op basis van de nieuwe inzichten van Roosevelt Thomas, hoogleraar bedrijfskunde en de eerste 'zwarte' hoogleraar aan Harvard: het gaat er niet om *dat* mensen van elkaar verschillen maar dat organisaties *beter moeten leren omgaan* met die verschillen. Daarmee stelde Thomas een omslag voor van het denken in enkelvoudige doelgroepen naar het denken in meervoudige diversiteit & inclusie.

Thans is Seba nog steeds voorloper in diversiteit & inclusie en verzorgt projecten, adviestrajecten en trainingen in dit specialisme op alle niveaus in de profit en non-profit sector. De visie van Seba op diversiteit & inclusie is zakelijk en gericht op strategisch beleid. Seba ziet diversiteit & inclusie als een noodzakelijke voorwaarde voor organisaties die hun bestaansrecht ontleen aan ontwikkelingen in de samenleving. Deze organisaties voelen zich genoodzaakt om zich aan te passen aan de demografische, politieke en sociale ontwikkelingen in de maatschappij waarin zij opereren.

Onze kijk op diversiteitsmanagement neemt de verschillen van mensen als uitgangspunt en richt de organisatie daarop in. Diversiteitsmanagement vanuit onze visie is het optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie. Het onderbenutten van deze talenten gebeurt vooral (maar niet uitsluitend) in relatie tot de factoren geslacht, leeftijd, etnische herkomst en arbeidshandicap.



© Seba cultuurmanagement bv 2015

Activiteiten voor diversiteit & inclusie zijn grotendeels afhankelijk van het al dan niet integreren ervan in alle processen van de organisatie; hierin blijken nauwelijks verschillen te zijn voor profit en non-profit organisaties. Op zichzelf staande activiteiten voor diversiteit & inclusie die niet in een breder kader van de organisatie passen, leveren vaak niet het gewenste resultaat. Onze manier van werken is gebaseerd op het omzetten van diversiteit & inclusie in een business case want zo krijgen ambities een goede kans om gerealiseerd te worden. Vanuit dit uitgangspunt stellen wij onze offertes op.

Onze kennis, methodiek en ervaring zijn neergelegd in een scala aan boeken, instrumenten en spellen die goede, praktische handleidingen bieden voor organisaties om gestructureerd met diversiteit & inclusie aan de slag te gaan. Gebaseerd op (wetenschappelijk) inzicht, door het stellen van prioriteiten en te focussen op kansen werken we samen met u aan een succesvolle inclusieve organisatie.

Tenslotte

Voor vragen en eventuele aanpassingen zijn wij graag beschikbaar. Wij danken u voor het mogen uitbrengen van deze offerte en rekenen wederom op een prettige samenwerking!

Met vriendelijke groet,

G.H. van Geffen
Directeur Seba cultuurmanagement

Doel van vandaag INTEGRITEIT

1. Recht doen aan alle betrokkenen,
2. **Luisteren:** Wat/Hoe/Waarom zegt iemand wat.
3. **Inleven** in anderen; cultuur, sexe, religie, achtergrond
4. **Uitstellen oordeel**, nieuwsgierig, stel vragen, denk mee
5. **Argumenteren**, mening vormen en uiten, (soms ook als het niet jouw mening is)

Tijd voor intro = 15 min

Doel van deze workshop:

LUISTEREN – UITSTELLEN OORDEEL → DROGREDEKENEN HERKENNEN/VERMIJDEN

In jullie werk is het inlevingsvermogen, zeker naar andere culturen, sexe, religie, enz belangrijk

Luisteren, wat zegt iemand, hoe en waarom. Is voor jullie als onderofficieren belangrijk instrument in het dagelijks werk.

Vraag: welke principes hanteer je bij het communiceren?

Antwoorden: **LSD** (luisteren/samenvatten/doorvragen)-**NIVEA** (nooit invullen voor een ander)-**OMA** thuislaten (opvattingen/meningen en aannames)-**ANNA** (altijd navragen, nooit aannemen)

Dit zijn overigens ook instrumenten **om je eigen mening, je oordeel uit te stellen.**

Vraag: waarom is je oordeel uitstellen van belang?

antwoorden:

In onze hoofden gaat er van alles om als we in een gesprek zijn. We hebben een grote alertheid en ons brein maakt in microseconden allerlei inschattingen.

De snelheid waarmee we die inschattingen maken, is soms van levensbelang. Bijvoorbeeld in het verkeer of in de ruige natuur. Maar meestal zijn die inschattingen minder urgent dan dat ze zich bij ons aandienen.

In ontmoetingen en gesprekken kunnen deze inschattingen of oordelen zelfs verstorend werken. Een eerste indruk van een ander kan ons op het verkeerde been zetten.

Rek de tijd tussen iets waarnemen en hoe je daarop reageert als het ware op. We vragen niet om niet te oordelen, want oordelen is zinvol en nuttig.

We vragen wel om nieuwe informatie tot je te nemen, er ook even op te kauwen en te onderzoeken hoe je je ertoe verhoudt

Dat is best moeilijk!

Vraag: welk effect (op jou, op de ander) heeft het uitstellen van je eigen oordeel (nog meer)

Het verminderd je eigen vooringenomenheid, bevordert zorgvuldigheid. (behoorlijkheid van de ambtenaar/overheid.

De ander voelt zich:

Gehoord/serieus genomen/ uitgenodigd om meer te vertellen of te vragen/

Dit doen jullie al elke dag, het is waarschijnlijk dagelijkse routine. We gaan nu een kijken naar eigen valkuilen die we in de communicatie, in onze argumenten tegenkomen. Tegelijkertijd herkennen we de zwakke argumentatie (manipulatie) van de ander.

Er zijn er legio valkuilen, maar om eens (hernieuwd) te kennis te maken met deze valkuilen gaan we aan de slag met redeneerfouten of drogredenen.

Het Herkennen bij anderen, erkennen bij jezelf, proberen je argumentatie zuiver te houden.

Een drogreden (schijnreden,) is een reden of redenering die niet klopt, maar wel aannemelijk lijkt. Meestal wordt een drogreden gebruikt in een discussie maar er zijn ook andere situaties waarin deze kunnen worden gebruikt.

Werkvorm:

1. Tijd voor werkvorm = 15-20 min
2. In 3 groepen van 5 personen

Dmv stelling

- Beargumenteer (dus eens met) deze STELLING: ZWARTE PIET MOET BLIJVEN: (omdat...)
- Schrijf jullie argumenten per persoon in het kort op.
- Stel je oordeel tav andermans argument uit.
- Dan FILMFRAGMENT Youtube fragment 4min 14 sec over 9 veel voorkomende drogredenen
-plus uitreikstuk.
- Zie je zelf al drogredeneringen van elkaar? Welke, bespreek deze.
- In 3 gpn van 5 (=15) x2 klassen
-
- 3.

Werkvorm onderlinge gesprek: Tijd = 10-15 min

Aan de hand van deze vraag:

Welke drogredenen zie je in je dagelijkse werk vaak tav verschillende culturen, religies, geaardheid, enz?

SAMENVATTING: 3 min

Drogredenen worden vaak gebruikt en door iedereen.

Als je de discussie zuiver wilt houden, zorg voor vermijding van de drogredenaties of wijs anderen daarop.

Stel je eigen oordeel uit.

Lees meer hierover op :

Zoek op wikipedia : Drogreden. Het zijn er veel meer dan we nu hebben behandeld.

Overzicht voor trainer met Zwarte Piet drogredenen

DROGREDEKENEN

Hieronder vind je een overzicht met drogredenen om Zwarte Piet te behouden in de Nederlandse Sinterklaastraditie. Het lijstje is niet bedoeld om een standpunt uit te spreken maar enkel om de discussie te verbeteren.

Want let op: tegenstanders hanteren net zo goed de mooiste drogredenen.

Overzicht met 'Zwarte Piet moet blijven' drogredenen

1. Zwarte Piet moet blijven want het is traditie.

Argumentum ad antiquitatem (beroep op traditie/verleden).

2. Zwarte Piet moet blijven want anders sla ik je in elkaar.

Argumentum ad baculum (beroep op dreigementen).

3. Zwarte Piet moet blijven want er is geen bewijs dat mensen die dit omarmen racistisch zijn.

Argumentum ad ignorantiam (beroep op onwetendheid).

4. Zwarte Piet moet blijven want mensen die hierop tegen zijn, zoals Prem, doen dit enkel om zelf goedkoop te scoren.

Argumentum ad hominem (circumstantial: de motieven ter discussie stellen).

5. Zwarte Piet moet blijven want mensen die hierop tegen zijn, sporen niet.

Argumentum ad hominem (persoonlijke aanval).

6. Zwarte Piet moet blijven. De meerderheid vindt dit immers.

Argumentum ad populum (beroep op de meerderheid).

7. Zwarte Piet moet blijven. What's next. Moeten we straks ook nog de Zwarte Cross en de Zwarte markt verbieden?

Ambigüiteitsdrogreden en argumentum ad consequentiam (beroep op gevolgen).

8. Zwarte Piet moet blijven. Er zijn ergere dingen in de wereld! De VN zou de situatie in Mali eens moeten onderzoeken.

Red herring (verschuiven naar ander standpunt).

9. Zwarte Piet moet blijven. Want het Sinterklaasfeest mag ons niet worden afgepakt!
Stroman/stropop-drogreden (standpunt vertekenen).

10. Zwarte Piet moet blijven. Nergens in de wet staat dat het niet zou mogen.

Argumentum ad legis (beroep op de wet).

11. Zwarte Piet moet blijven. Minister-president Mark Rutte zei dit immers ook.

Autoriteitsdrogreden.

12. Zwarte Piet moet blijven. Onze kinderen ontnemen er zoveel plezier aan!

Argumentum ad misericordiam (beroep op medelijden) en argumentum ad consequentiam.

13. Zwarte Piet moet blijven. Er zijn ook donkere mensen die het geen probleem vinden.

Secundum quid (overhaaste generalisatie)?

~~**14. Zwarte Piet moet blijven want anders is het racisme ten opzichte van de Nederlandse traditie.**~~

Tu quoque (jij-ook of jij-bak: de andere hetzelfde verwijten) en semantische drogreden.

15. Zwarte Piet moet blijven; als weldenkende Nederlander vindt u dat natuurlijk ook.

Argumentum ad passiones, specifiek: beroep op emoties, namelijk vleierij.

16. Zwarte Piet moet blijven. De ramadan mag toch ook blijven?

Valse / onjuiste analogie

17. Zwarte Piet moet blijven. Ons feest mag namelijk niet verloren gaan.

Vals dilemma

18. Zwarte Piet moet blijven. Er is geen slavernij meer. Ignoratio elenchi (irrelevante argumentatie)

19. Zwarte Piet moet blijven. Ik maak me toch ook niet meer druk om de Duitsers die hier tijdens de Tweede Wereldoorlog waren? Ignoratio elenchi (irrelevante argumentatie) / red herring