

# HANDLEIDING

## De pauw en de pinguïns

TFC TrainingsMedia



© CRM Films

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "A Peacock in the Land of Penguins"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**

[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3427

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3427

*Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
Over “De pauw en de pinguïns” .....	5
Doelstellingen .....	5
Synopsis van de video .....	6
<b>2. Cursusopzetten .....</b>	<b>7</b>
Discussievragen: De creativiteit van diversiteit aanboren.....	7
Discussievragen: Empowerment waarmaken .....	7
Schematische weergave cursusopzetten.....	8
Cursusopzet ❶: De creativiteit van diversiteit aanboren.....	9
Cursusopzet ❷: Empowerment waarmaken.....	12
<b>3. Achtergrondinformatie .....</b>	<b>15</b>
Over diversiteit .....	15
Over empowerment .....	17
<b>4. Handouts .....</b>	<b>19</b>
Opdracht 1 - Diversiteit .....	20
Opdracht 1 - Empowerment .....	22
Opdracht 2 - Empowerment .....	23
Opdracht 3 - Empowerment .....	25
<b>Alvorens het programma te vertonen.....</b>	<b>26</b>

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Over “De pauw en de pinguïns”

De meeste trainingsvideo's zijn slechts voor één specifiek doel te gebruiken, maar het programma “De pauw en de pinguïns” kan op vele manieren worden ingezet. Bij teamvergaderingen, trainingen, sessies over leidinggeven en loopbaanplanning, groepsdiscussies over gelijke kansen en nog veel meer.

In deze handleiding worden twee mogelijkheden voor een cursusopzet gegeven - **De creativiteit van diversiteit aanboren** en **Empowerment waarmaken**. U kunt deze cursusopzetten in hun geheel gebruiken of er elementen uithalen die voor de situatie van uw deelnemers van belang zijn.

Beide cursusopzetten zijn geschikt voor alle niveaus van de organisatie. Niet alleen voor leidinggevend personeel, managers en supervisors, die knopen doorhakken en beleid en procedures bepalen, maar ook voor alle overige medewerkers. Dit programma richt zich dan ook op iedereen binnen een organisatie die behoefte heeft aan een grotere tolerantie en die meer begrip wil krijgen voor de ander en diens anderszijn. Daarnaast is deze training bedoeld voor diegenen die zichzelf en anderen willen leren om zelfstandig beslissingen te nemen.

### Doelstellingen

#### De creativiteit van diversiteit aanboren

De deelnemers bewust maken van de verschillen en overeenkomsten die er tussen individuen en groepen bestaan.

- ▶ De deelnemers stimuleren punten van overeenkomst te vinden en de verschillende stijlen, inzichten en perspectieven als positief en verrijkend te ervaren.
- ▶ De deelnemers meer waardering laten krijgen voor mensen die ‘anders’ zijn en hen leren samen te werken met allerlei verschillende individuen.

## Empowerment voor uzelf en anderen waarmaken

- ▶ De deelnemers het begrip 'empowerment' laten onderzoeken en nagaan wat dit concept voor henzelf en hun organisaties betekent.
- ▶ De deelnemers inzicht geven in hoe empowerment voor henzelf en anderen in de praktijk te brengen is.
- ▶ De deelnemers bewust maken van de hindernissen die er bestaan ten opzichte van empowerment en hen strategieën laten ontwikkelen voor het overwinnen van deze barrières.

## Synopsis van de video

Eens, nog niet zo lang geleden, werden de vele landen in de Organisatiezee bestuurd door pinguïns. Deze pinguïns waren niet altijd even populair, maar ze waren wel altijd de baas.

Al snel kwam er een nieuwe vogel in dit land aan: Perry de Pauw. Slim en getalenteerd als hij was, had Perry nogal wat moeite om zich aan te passen in Pinguïnland. Hij probeerde wel om eruit te zien, te praten en zich te gedragen als een pinguïn, maar helaas...

Gaandeweg kwamen er meer exotische vogels naar het eiland - Heleen de Havik, Jack de Gaai en Sara de Zwaan. Ze hadden evenals Perry veel te bieden, maar omdat deze nieuwe vogels er nogal 'vreemd' uitzagen, konden de pinguïns hun bijdrage niet waarderen.

Op een dag besloot de ontmoedigde Perry maar op zichzelf te gaan werken, ver weg van de kritische blik van de pinguïns. Tot zijn grote schrik zag hij hongerige wolven uit een ver land aan de poorten van Pinguïnland staan.

Perry probeerde de pinguïns te waarschuwen, maar ze reageerden als typische pinguïns: ze stelden een commissie samen om het probleem te bestuderen.

Omdat ze zich realiseerden dat er deze keer geen tijd was voor een 'pinguïnoplossing', kwamen Perry en zijn vrienden in actie. Sara de Zwaan zou een afleidingsmanoeuvre uitvoeren en Jack de Gaai liet een alarmschreeuw horen. Heleen scheerde als een echte havik over de wolven heen en hield goed in de gaten wat ze gingen doen, terwijl Perry een slimme val voor ze opzette. En ze hadden succes!

Toen het gevaar eenmaal geweken was, bekeken de pinguïns de exotische vogels met veel meer waardering. Ze realiseerden zich dat in een wereld die voortdurend verandert, alle vogels van elkaar moesten leren.

En dat was het begin van het Land van de Onbegrensde Mogelijkheden.

# 2.

## Cursusopzetten

### Discussievragen: De creativiteit van diversiteit aanboren

1. In welke opzichten zijn alle mensen in principe gelijk? In welke opzichten verschillen mensen van elkaar?
2. Wat verliezen organisaties wanneer zij de creativiteit en de ideeën van degenen die 'anders' zijn, blokkeren?
3. Wat gebeurt er met individuen wanneer ze het gevoel krijgen dat hun ideeën, suggesties en talenten niet worden gezien of niet door hun organisatie worden benut?
4. Wat zijn de voordelen van met anderen samenwerken en van hen te leren? Wat heeft u van uw kant de ander te bieden?

### Discussievragen: Empowerment waarmaken

1. Wat betekent empowerment voor u? Wat betekent het voor uw organisatie?
2. Wat voor soort zaken belemmeren of blokkeren empowerment?
3. Welke zaken bevorderen en versterken empowerment?
4. Welke gewoontes binnen uw organisatie of afdeling maken mensen meer *empowered* of doen juist afbreuk aan het gevoel van mensen dat ze invloed hebben, initiatief kunnen tonen en een belangrijke bijdrage leveren?
5. Wat kunt u ondernemen om zelf meer *empowered* te worden in uw functie? Wat kunt u doen om *empowerment* van anderen binnen uw werkkring te bevorderen?

## Schematische weergave cursusopzetten

### Cursusopzet ①: De creativiteit van diversiteit aanboren

1. Inleiding, kennismaking, verwachtingen, overzicht	15 minuten
2. Overeenkomsten en verschillen	20 minuten
3. Korte presentatie aspecten van diversiteit	15 minuten
4. Discussie acceptatie van diversiteit	30 minuten
<i>pauze</i>	15 minuten
5. Video “De pauw en de pinguïns”	10 minuten
6. Bespreking van de video	25 minuten
7. Groepsdiscussie creativiteit en diversiteit	20 minuten
8. Groepsdiscussie diversiteit benutten	20 minuten
9. Afsluiting	10 minuten
<b>Totaal</b>	<b>3 uur</b>

### Cursusopzet ②: Empowerment waarmaken

1. Inleiding, kennismaking, verwachtingen, overzicht	15 minuten
2. Wat is empowerment?	20 minuten
3. Discussie: Empowerment bevorderen/belemmeren?	20 minuten
4. Video “De pauw en de pinguïns”	10 minuten
5. Bespreking van de video	30 minuten
6. Groepsdiscussie: De eigen organisatie	15 minuten
7. Afsluiting	10 minuten
<b>Totaal</b>	<b>2 uur</b>

## Cursusopzet ①: De creativiteit van diversiteit aanboren

**Benodigheden:** De video “De pauw en de pinguïns”, videorecorder en beeldscherm, flipover, stiften, plakband en kopieën van Handout 1.

**Indeling:** 10 tot 25 deelnemers die in kleine groepjes bij elkaar zitten. Liever geen indeling zoals in een aula, in rijen achter elkaar of in een grote U-vorm, omdat groepsdiscussies zo moeilijker op gang komen.

**Tijdsduur:** 3 uur.

### 1. Inleiding, kennismaking, verwachtingen, overzicht

(15 minuten)

Heet de deelnemers welkom bij de cursus en leg uit waarom dit seminar wordt gehouden. Laat de deelnemers zichzelf aan elkaar voorstellen, waarbij ze hun naam geven, de afdeling waar ze werken en eventuele andere belangrijke informatie.

Vraag de deelnemers wat zij van deze sessie hopen te leren en noteer de antwoorden op de flipover. Bedank de deelnemers voor hun bijdragen en hang de lijst aan de muur zodat u er later nog eens op terug kunt komen.

Behandel kort hoe de trainingssessie gaat verlopen, zodat de deelnemers weten wat ze kunnen verwachten. Het is belangrijk dat iedereen het eens is over welke punten er aan de orde zullen komen. Zo kunt u aan het einde van de cursus de lijst met onderwerpen nog eens doorlopen om na te gaan of alle zaken aan bod zijn gekomen.

Vervolgens neemt u een aantal praktische zaken kort door, zoals op welk tijdstip u de sessie afsluit, koffie/thee of frisdrank, waar de toiletten zich bevinden, enzovoort.

Moedig de deelnemers aan om tijdens de training vragen te stellen, commentaar te leveren en u te onderbreken; leg uit dat niemand verplicht is om het met u eens te zijn en dat iedereen een eigen mening kan hebben over de onderwerpen die aan de orde zullen komen.

**Aanwijzing voor de cursusleider:** Indien u merkt dat de voorstellen en suggesties uit de groep wezenlijk afwijken van de onderwerpen die u van plan was te behandelen, is het van belang dat u uw cursusopzet zo aanpast dat u toch aan de behoeften en interesses van de deelnemers kunt voldoen.

### 2. Overeenkomsten en verschillen

(20 minuten)

Bespreek **Discussievraag 1** (zie pagina 7) met de deelnemers en noteer de antwoorden op de flipover.

### 3. Korte presentatie over aspecten van diversiteit

(15 minuten)

U kunt gebruik maken van de **Achtergrondinformatie over diversiteit** (zie pagina 15) en/of uit uw eigen ervaring putten om een korte inleiding te geven over de verschillende aspecten van diversiteit. U kunt zaken bespreken als etnische achtergrond, geslacht, cultuur, taal, waarden, milieu, intelligentie, persoonlijke stijl, werketiek, perceptie, wereldbeeld, enzovoort.

### 4. Discussie: Een inschatting van de acceptatie van diversiteit binnen organisaties

(30 minuten)

Vraag de deelnemers om een inschatting te maken van hoe hun organisatie aankijkt tegen diversiteit en in welke mate diversiteit geaccepteerd wordt. Is dit van invloed op hun persoon en functioneren? Het gaat vooral om de ideeën van de deelnemers hierover; wijkt hun organisatie wezenlijk af van hun ideaalbeeld? Zien ze een verandering binnen hun organisatie in een richting waar ze het mee eens zijn? In hoeverre voelen ze zich binnen hun werkkring op hun gemak en op hun plaats? Bespreek deze vragen plenair.

### Pauze

(15 minuten)

### 5. Vertoon de video: “De pauw en de pinguïns”

(10 minuten)

### 6. Bespreking van de video

(25 minuten)

Verdeel de deelnemers in twee groepjes. De ene groep speelt de Pinguïns en de andere vertegenwoordigt Perry en zijn vrienden. Vraag elke groep om één persoon aan te wijzen die de antwoorden noteert op Handout 1, **Opdracht 1 Diversiteit**. Geef de deelnemers tien minuten om de vragen te beantwoorden.

Groep I: Welke vooronderstellingen hadden de pinguïns over:

- ▶ Zichzelf?
- ▶ Hoe een organisatie dient te functioneren?
- ▶ De ‘andere’ vogels?

Groep II: Welke vooronderstellingen hadden Perry en zijn vrienden over:

- ▶ Zichzelf?
- ▶ Hoe een organisatie dient te functioneren?
- ▶ De Pinguïns?

Na tien minuten vraagt u de beide groepen om elkaar te vertellen wat de uitkomst van hun discussie was. Nadat ze elkaar hun resultaten hebben gepresenteerd, moedigt u hen aan om verder te discussiëren. Indien nodig kunt u hen eraan herinneren dat er niet zoiets als 'het juiste antwoord' bestaat - er zijn meerdere interpretaties mogelijk.

Tot slot kunt u een korte samenvatting geven van de kwesties die in Pinguïnland spelen.

- ▶ Onzichtbare bovengrens
- ▶ Positief benaderen
- ▶ Groepsnormen voor teamwerk, enzovoort.
- ▶ Territorium van mensen

### **7. Groepsdiscussie Creativiteit en diversiteit**

*(20 minuten)*

Houd een groepsdiscussie aan de hand van de volgende twee vragen. U kunt de antwoorden op verschillende bladen van de flipover noteren en ze ondertussen bespreken.

- ▶ Wat verliezen organisaties als zij de creativiteit en de ideeën van degenen die 'anders' zijn, blokkeren?
- ▶ Wat gebeurt er met individuen wanneer ze het gevoel krijgen dat hun ideeën, suggesties en talenten niet worden gezien of niet door hun organisatie worden benut?

Na afloop van de discussie kunt u kort aangeven hoe iedereen verliest als diversiteit niet door een organisatie op waarde wordt geschat.

### **8. Groepsdiscussie - Hoe kunt u de verscheidenheid aan talenten in uw organisatie/afdeling aanboren en benutten?**

*(20 minuten)*

Moedig de deelnemers aan om te bespreken hoe de ideeën te vertalen zijn naar de praktische realiteit van hun werk. Vraag de deelnemers om na te denken over hun rol binnen hun afdeling of organisatie en hoe ze de verscheidenheid aan perspectieven en talenten in hun directe omgeving het beste kunnen benutten. Hoe kunnen ze tegelijkertijd zichzelf, anderen en hun organisatie het beste helpen?

### **9. Afsluiting**

*(10 minuten)*

Sluit de trainingssessie af door terug te gaan naar de lijst met onderwerpen van het begin van de training. Dit waren immers zaken die de deelnemers graag behandeld zagen. Ga na of deze onderwerpen ook inderdaad aan bod zijn gekomen. Wanneer er een specifiek punt niet behandeld is vanwege tijdgebrek of omdat het buiten de reikwijdte van de training viel, kunt u een afspraak maken om daar later op terug te komen.

Bedank de deelnemers voor hun tijd, inzet en bijdragen.

## Cursusopzet 2: Empowerment waarmaken

**Benodigheden:** De video “De pauw en de pinguïns”, videorecorder en beeldscherm, flipover, stiften, plakband en kopieën van Handout 2, 3 en 4.

**Indeling:** 10 tot 25 deelnemers die in kleine groepjes bij elkaar zitten. Liever geen indeling in rijen achter elkaar of in een grote U-vorm, omdat groepsdiscussies zo moeilijker op gang komen.

**Tijdsduur:** 2 uur.

### 1. Inleiding, kennismaking, verwachtingen, overzicht

(15 minuten)

Heet de deelnemers welkom bij de cursus en leg uit waarom deze wordt gehouden. Laat de deelnemers zichzelf aan elkaar voorstellen, waarbij ze hun naam noemen, de afdeling waar ze werken en eventuele andere belangrijke informatie.

Vraag de groep wat ze van deze sessie hopen te leren en u noteer de antwoorden op de flipover. Bedank de deelnemers voor hun bijdragen en hang de lijst aan de muur zodat u er later nog op kunt terugkomen.

Behandel kort hoe de trainingssessie gaat verlopen, zodat de deelnemers weten wat ze kunnen verwachten. Het is belangrijk dat iedereen het eens is over welke punten er aan de orde zullen komen. Zo kunt u aan het einde van de cursus de lijst met onderwerpen nog eens doorlopen om na te gaan of alle zaken aan bod zijn gekomen.

Vervolgens neemt u een aantal praktische zaken kort door, zoals op welk tijdstip u de sessie afsluit, koffie/thee of frisdrank, waar de toiletten zich bevinden, enzovoort.

Moedig de deelnemers aan om tijdens de training vragen te stellen, commentaar te leveren en u te onderbreken; leg uit dat niemand verplicht is om het met u eens te zijn en dat iedereen een eigen mening kan hebben over de onderwerpen die aan de orde zullen komen.

**Aanwijzing voor de cursusleider:** Indien u merkt dat de voorstellen en suggesties uit de groep wezenlijk afwijken van de onderwerpen die u van plan was te behandelen, is het van belang dat u uw cursusopzet zo aanpast dat u toch aan de behoeften en interesses van de deelnemers kunt voldoen.

### 2. Wat is empowerment?

(20 minuten)

Houd samen met de deelnemers een algemene inleidende discussie over empowerment. U kunt hiervoor gebruik maken van de gegevens uit **Achtergrondinformatie over empowerment** (zie pagina 17) en/of uit uw eigen ervaring putten. Het is met name van belang dat u de deelnemers bewust maakt van de ‘Invloedscirkels’ van Covey zoals die in dat hoofdstuk worden beschreven.

Empowerment is een begrip dat tegenwoordig vaak wordt gebruikt. Maar is het ook voor iedereen duidelijk wat er precies met empowerment wordt bedoeld? Het lijkt een beetje op de term Kwaliteit - iedereen is het erover eens dat dit een goede zaak is en we zijn er dan ook allemaal voor. Maar begrijpen we ook echt wat het betekent en betekent kwaliteit voor iedereen hetzelfde? Bespreek **Discussievraag 1** plenair.

### **3. Empowerment bevorderen of belemmeren - Discussie in kleine groepjes** (20 minuten)

Verdeel de deelnemers in twee kleine groepen. Elk van de groepen krijgt een van de onderstaande vragen om te onderzoeken en te beantwoorden. Binnen elke groep is er één deelnemer verantwoordelijk voor het noteren van de antwoorden en suggesties op Handout 2 (zie het hoofdstuk 'Handouts').

- ▶ Groep 1: Welke zaken belemmeren, of hebben een nadelig effect op empowerment?
- ▶ Groep 2: Welke zaken stimuleren of versterken empowerment?

Na tien minuten vraagt u de beide groepen om elkaar te vertellen wat de uitkomst van hun discussie was. Nadat de deelnemers elkaar hun resultaten hebben gepresenteerd, moedigt u hen aan om verder te discussiëren. Indien nodig kunt u hen eraan herinneren dat er niet zoiets als 'het juiste antwoord' bestaat - er zijn meerdere interpretaties mogelijk.

### **4. Vertoning video: "De pauw en de pinguïns"** (10 minuten)

#### **5. Bespreking van de video** (30 minuten)

Houd een algemene groepsdiscussie over de positieve en de negatieve elementen in de video. U kunt de antwoorden op de flipover noteren.

Verdeel de deelnemers in twee kleine groepen. Elk van de groepen krijgt een van de onderstaande vragen om te onderzoeken en te beantwoorden. Binnen elke groep is er één deelnemer verantwoordelijk voor het noteren van de antwoorden en suggesties op Handout 3 (zie het hoofdstuk 'Handouts').

- ▶ Groep 1: Hadden de nieuwe vogels (Perry, Jack, Sara en Heleen) sommige dingen ook anders kunnen aanpakken? Was het ook verstandig geweest als ze dat hadden gedaan? Welke vooronderstellingen en waarden lagen ten grondslag aan hun gedrag?
- ▶ Groep 2: Hadden de pinguïns sommige dingen ook anders kunnen aanpakken? Was het ook verstandig geweest als ze dat hadden gedaan? Welke vooronderstellingen en waarden lagen ten grondslag aan hun gedrag?

Na tien minuten vraagt u de beide groepen elkaar de uitkomst van hun discussie te vertellen. Nadat ze elkaar hun bevindingen hebben gepresenteerd, moedigt u hen aan om verder te discussiëren.

## **6. Groepsdiscussie - Wat gebeurt er op uw afdeling of in uw organisatie met betrekking tot empowerment?**

*(15 minuten)*

Empowerment onderzoeken bij een verzonnen organisatie zoals in de video “**De pauw en de pinguïns**”, is natuurlijk iets heel anders dan in de realiteit. In een fictieve situatie is het natuurlijk vrij eenvoudig om na te gaan wat er goed of juist verkeerd gaat. Vraag de deelnemers om te onderzoeken hoe dergelijke kwesties van toepassing zijn op hun eigen organisatie(s).

Vraag hen om samen te bedenken en bespreken hoe zij, als individu, hun eigen empowerment op het werk kunnen versterken. Noteer de antwoorden op de flipover. Daarnaast is het de bedoeling dat ze suggesties ontwikkelen om empowerment van anderen te bevorderen. Ook deze antwoorden noteert u op de flipover. U kunt de deelnemers ook vragen hun suggesties op Handout 4 te noteren (zie het hoofdstuk ‘Handouts’).

## **7. Afsluiting**

*(10 minuten)*

Sluit de trainingssessie af door terug te gaan naar de lijst met onderwerpen van het begin van de training. Dit waren immers zaken die de deelnemers graag behandeld zagen. Loop de lijst na om te bepalen of deze onderwerpen ook inderdaad aan bod zijn gekomen tijdens de groepsdiscussies. Herinner de deelnemers er nog eens aan dat met het beëindigen van de trainingssessie hun eigenlijke taak pas begint. Elke deelnemer gaat immers weer terug naar zijn functie, waarbij hij of zij zich kan concentreren op zijn eigen controle- en invloedscirkel.

Tenslotte bedankt u de deelnemers voor hun tijd, aandacht en inzet.

# 3.

## Achtergrondinformatie

### Over diversiteit

Diversiteit is geen nieuw concept. Europa is immers al duizenden jaren lang een verzameling van een aantal verschillende landen en culturen, die letterlijk bij elkaar voor de deur staan en elkaar voortdurend beïnvloeden. Zeker met de komst van de Europese Gemeenschap, maar ook al lang daarvoor, bewegen individuen met een eigen culturele achtergrond zich vrijelijk door Europa en vestigen zich waar ze willen. Daarnaast is er ook al eeuwenlang een instroom van nationaliteiten van buiten Europa. Godsdienstvrijheid, koloniaal verleden, gastarbeid, politiek vluchtelingen; allemaal zaken die ervoor hebben gezorgd dat onze samenleving een verzameling is geworden van individuen met verschillende etnische en culturele achtergronden.

In de Verenigde Staten ligt deze zaak natuurlijk nog duidelijker. Het kan interessant zijn om hier eens goed naar te kijken, zodat wij hier in Europa, waar de zaken iets minder extreem liggen, er iets van kunnen leren. Amerika is een natie van immigranten die op zoek waren naar een beter leven, vrijheid en een nieuwe kans. In het verleden werden de Verenigde Staten ook wel aangeduid als een smeltkroes, waarbij iedereen zich probeerde aan te passen aan de heersende Amerikaanse cultuur. Organisaties weerspiegelden deze manier van denken en eisten van de nieuwkomers dat ze zich 100% aanpasten aan de bedrijfscultuur. De succesformule was gebaseerd op de blanke man, die hierin een voorbeeldfunctie had. Zowel vrouwen als kleurlingen probeerden zoveel mogelijk aan dit beeld te voldoen. Assimilatie was het sleutelwoord.

In de jaren zestig kende Amerika, net als Europa, zijn beweging voor de burgerrechten en de vrouwenbeweging. Daarnaast was er met name in de Verenigde Staten sprake van een 'Black Power' beweging, die opkwam voor de rechten van de Afro-Amerikanen. Op beide continenten realiseerden mensen met weinig sociale en maatschappelijke mogelijkheden zich dat de fout niet zozeer bij hen zat, maar bij het systeem. Hoewel de meeste veranderingen op sociaal en politiek vlak lagen, was er binnen organisaties toch ook sprake van een veranderend personeelsbestand. In Europa kregen met name vrouwen meer kansen in het arbeidsproces, in Amerika namen organisaties naast vrouwen ook steeds meer mensen met een andere etnische afkomst op. Toch was conformeren aan bestaande normen nog steeds de stelregel.

Pas in de jaren tachtig realiseerden organisaties zich dat diversiteit niet alleen een sociaal gegeven, maar ook een zakelijk gegeven was. Bedrijven zagen dat hun klanten allerlei verschillende sociale en culturele achtergronden hadden en het lag voor de hand dat een vergelijkbaar personeelsbestand alleen maar zou bijdragen aan het beter inspelen op de behoeften van de klant. Zo werd diversiteit een actuele kwestie en deed het zijn intrede op het gebied van management, personeelswerk, teamwork, bedrijfscommunicatie en productiviteit.

De resultaten van een onderzoek door het Hudson Instituut in 1987 in opdracht van het Amerikaanse Departement van Arbeid zijn in dit opzicht veelzeggend. Hoewel dergelijke verschuivingen binnen Europa niet op zo'n korte termijn zijn te verwachten, is er ook hier sprake van een duidelijke richting waarin de maatschappij en de bevolkingssamenstelling zich beweegt:

- ▶ Tussen 1985 en 2000 telt de Amerikaanse arbeidsmarkt 25 miljoen nieuwe arbeidskrachten. Slechts 15% hiervan zijn blanke mannen.
- ▶ De overige 85% bestaan uit blanke vrouwen, immigranten en kleurlingen van beide geslachten.
- ▶ De Latijns-Amerikaanse en Aziatische bevolkingsgroepen nemen elk met 48% toe.
- ▶ De zwarte bevolking groeit met 28%.
- ▶ Het blanke bevolkingsdeel neemt slechts met 5,6% toe.

Zowel voor Amerika als Europa is hierin een duidelijk trend te herkennen. Bovendien zijn mensen met een andere culturele achtergrond niet meer zo geneigd zich voortdurend aan te passen. Ze willen hun eigen identiteit behouden en assimilatie wordt dan ook langzamerhand ingehaald door pluralisme. De 'smeltkroes' verandert zo in een 'verzamelbak'. Zo willen vrouwen gewaardeerd worden om hun typische vrouwelijke kwaliteiten, en zo vragen mensen met een andere culturele achtergrond om respect voor hun cultuur en gewoontes. Kortom, mensen willen op hun werk steeds meer geaccepteerd en gewaardeerd worden *vanwege* hun eigenheid en niet *ondanks* het feit dat ze 'anders' zijn.

"E Pluribus Maximus" (door velen groot) is de nieuwe slogan voor het jaar 2000 en daarna. Onze verschillen, zowel binnen de maatschappij als in onze organisaties, maken ons sterker. Multicultureel, sterk, flexibel en open, allemaal eigenschappen waarmee we de uitdagingen van de toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen zien.

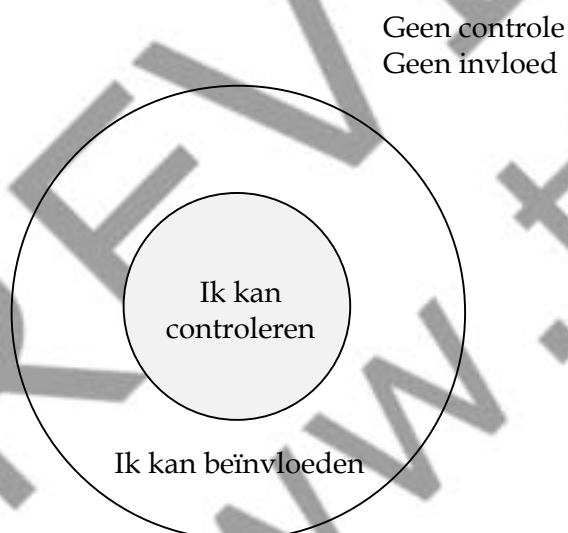
## Over empowerment

Iedereen heeft het tegenwoordig over empowerment, maar weten we ook echt wat het betekent? Empowerment betekent voor iedereen immers weer iets anders. Voor sommigen is het een manier van leidinggeven op basis van delegeren, met een zekere mate van vrijheid voor de medewerkers. Voor anderen betekent het zelf initiatief tonen, beslissingen nemen en tot actie overgaan. Weer anderen zien het als een kwestie van eigenwaarde en je eigen leven kunnen sturen.

De belangrijkste vraag hierbij is misschien wel: Wie *empowert* wie? Is het mogelijk om anderen te *empoweren*? Of geldt dit alleen voor jezelf? In alle organisaties en op elk niveau wordt hierover gediscussieerd.

De video is bedoeld om een discussie op gang te brengen over de kwestie van empowerment - wat houdt dit principe in voor het management en voor de afzonderlijke medewerkers.

Alvorens deze discussie aan te gaan, wordt een concept geïntroduceerd dat is afgeleid uit Steve Covey's boek "*The Seven Habits of Highly Successful People*". Dit concept wordt wel de 'Invloedscirkels' genoemd en het komt op het volgende neer:



De kleine cirkel is de **Controlecirkel** - zaken die ieder van ons in zijn dagelijks leven kan controleren. Zo kunnen we zelf bepalen of we 's morgens vroeg opstaan, of we naar ons werk gaan, enzovoort.

De tweede, iets grotere, cirkel heet de **Invloedscirkel** - zaken die we niet kunnen bepalen, maar wel kunnen beïnvloeden. We kunnen bijvoorbeeld niet bepalen wat onze supervisor, manager of onze collega's doen, maar we kunnen ze wel een beetje beïnvloeden.

Buiten deze twee cirkels ligt een groot gebied met zaken en levenskwesties die we niet kunnen controleren of beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld het weer, de wereldeconomie, enzovoort.

Covey's onderzoek laat zien dat succesvolle mensen de meeste tijd, aandacht en energie spenderen aan zaken die ze wel kunnen controleren - de binnenste cirkel dus. Geslaagde mensen concentreren zich ook op zaken die ze kunnen beïnvloeden. En ze besteden bijna geen aandacht en energie aan zaken die buiten deze twee cirkels liggen. Kortom, succesvolle mensen concentreren zich op zaken die ze kunnen controleren en beïnvloeden en niet op dingen die buiten hun vermogen vallen. Nog interessanter is misschien wel dat de twee cirkels in dat geval langzaam steeds groter worden! Dat betekent dus dat wanneer je je concentreert op terreinen die je kunt beïnvloeden en bepalen, die gebieden ook steeds groter worden.

De kwestie van controle staat centraal bij het principe van empowerment, omdat de mate waarin mensen het gevoel hebben dat ze controle hebben, bepaalt hoe *empowered* ze zich zullen voelen. Mensen die naar hun eigen idee geen of weinig controle kunnen uitoefenen op hun werk en hun leven, zullen zich bepaald niet *empowered* voelen. Maar degenen die dit gevoel wel hebben, zullen zich daarentegen juist erg *empowered* voelen.

# 4.

## Handouts

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma “De pauw en de pinguïns”.

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Opdracht 1 - Diversiteit

1. Welke vooronderstellingen hadden de pinguïns:

**Over zichzelf?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Over hoe een organisatie zou moeten functioneren?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Over de nieuwe en 'vreemde' vogels?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Welke vooronderstellingen hadden Perry en zijn vrienden:

**Over zichzelf?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Over hoe een organisatie zou moeten functioneren?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Over de pinguïns?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Opdracht 2 - Empowerment

Welke vooronderstellingen en waarden lagen aan het gedrag van de nieuwe vogels ten grondslag? Hadden ze iets anders kunnen doen, en hadden ze dat ook moeten doen?

Vooronderstellingen	Alternatieven
Perry	Perry
Jack	Jack
Heleen	Heleen
Sara	Sara

Welke vooronderstellingen en waarden lagen aan het gedrag van de pinguïns ten grondslag? Hadden ze iets anders kunnen doen, en hadden ze dat ook moeten doen?

<b>Vooronderstellingen van de pinguïns</b>	<b>Alternatieven</b>



## Alvorens het programma te vertonen

Hieronder is een beperkte checklist opgenomen, die betrekking heeft op technische zaken verbandhoudend met het gebruik van de video.

- APPARATUUR** Laat apparatuur en videocassette na transport altijd minstens 1 uur acclimatiseren in de ruimte waarin u ze gebruikt.  
Controle beeld en geluid (recorder en monitor beide ingeschakeld?); één van de belangrijkste knoppen op de video-apparatuur is de tracking-knop. Is het beeld onrustig of streperig, stel dan allereerst de tracking-knop van de video-apparatuur bij.
- VIDEO'S** Tijdig (tenminste 5 dagen voor vertoning) aanvragen en aanvraagbevestiging controleren.  
Postkamer waarschuwen dat de video wordt verwacht.  
Video na ontvangst (laten) draaien om te controleren of u de juiste video hebt voor uw doel en opdat u vertrouwd bent met eventuele bijzonderheden.  
Video direct na gebruik terugzenden op de door TFC aangegeven wijze.