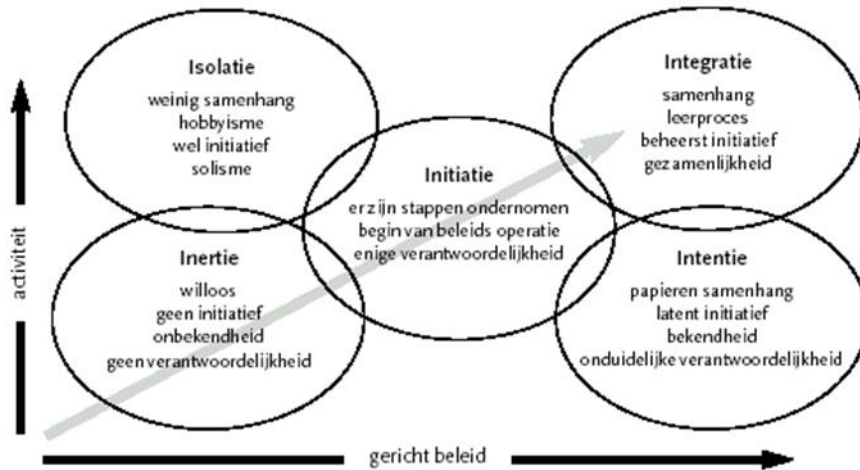


# Tools rond visie

## Het model van Bellaart

Een handige tool om met je organisatie rond visie te werken. Het model van Bellaart focust op 2 thema's: het beleid versus de activiteiten. De beleidsmakers staan op de X-as. De graad van activiteit wordt voorgesteld op de Y-as. De pijl tussen de 2 assen stelt het veranderingsproces voor waarbij beleid en activiteiten perfect op elkaar afgestemd zijn.



Schema 1: Het 5 'i' model van Bellaart

Organisaties kunnen vijf verschillende posities innemen op het vlak van diversiteit. Ze worden door Bellaart kortweg de 5 'i's genoemd.

### **1/ Inertie**

Er is geen activiteit en geen wil vanuit het beleid om op een andere manier om te gaan met diversiteit binnen de samenleving en de organisatie. De inertie kan verschillende oorzaken hebben: de organisatie ziet het nut niet in van een diversiteitbeleid, voelt zich niet verantwoordelijk of het thema is hen onbekend.

### **2/ Intentie**

Beleidsmakers hebben een uitgeschreven missie, beleidsplan of intentieverklaring op het vlak van diversiteit op de werkvloer, maar de papieren beloftes worden niet uitgevoerd. Het initiatief wordt gecommuniceerd, maar zonder er concrete acties of verantwoordelijkheden aan te koppelen. Het blijven woorden zonder daden.

### **3/ Isolatie**

Er worden wel activiteiten op poten gezet, maar deze zijn niet terug te vinden in de missie of visie van de organisatie. De beleidsmakers vinden het niet belangrijk om deze activiteiten structureel in te bedden, te ondersteunen of te erkennen. Er is weinig samenhang of afstemming. De activiteiten worden ad hoc georganiseerd en zijn vooral een vorm van hobbyisme bij de medewerkers.

#### **4/ Initiatie**

Er is een beginnende afstemming merkbaar tussen de activiteiten en de beleidsvoering. Deze beweging kan ontstaan zijn na het organiseren van verschillende activiteiten (van isolatie naar initiatie) of na een denkfase bij het beleid (van intentie naar initiatie). Het is duidelijk en zichtbaar dat de organisatie verantwoordelijkheid begint op te nemen.

#### **5/ Integratie**

Het perfecte hoogtepunt in een proces van diversifiëring. Er is een structurele samenhang tussen beleidsvoering en activiteitsgraad, een zichtbaar leerproces en een beheerst initiatief gebaseerd op gezamenlijkheid. Aangezien maatschappelijke verandering een blijvend proces is, zal diversifiëren van de organisatie ook een blijvend proces zijn. Anticiperen op de maatschappelijke realiteit blijft dus nodig. Om deze afstemming te realiseren worden duidelijke procedures en communicatiestructuren geïnstalleerd tussen de verschillende actoren binnen de organisatie, andere organisaties en het beleid.

### **Werkwijze**

Start een overleg over diversiteit in de organisatie met het volledige team (iedereen die werkt voor de organisatie, maar ook de raad van bestuur, algemene vergadering, technisch personeel, stagiaires, vrijwilligers,...). Probeer ook je doelgroep en je professionele netwerken erbij te betrekken.

#### **Actie 1: Stand van zaken**

Doel: nagaan welke vormen van diversiteit aanwezig zijn in de organisatie

Methode:

1/ Geef aan iedere medewerker een puzzelstuk waarop hij/zij de aanwezige diversiteit bij zichzelf omschrijft.

2/ Leg alle puzzelstukken bij elkaar en breng zo de diversiteit op vlak van personeel in kaart. Hang de verzameling op een zichtbare plaats zodat iedereen ze kan bekijken en informeel kan bespreken. Geef de collega's de boodschap dat de puzzel nog verder aangevuld mag worden.

#### **Actie 2: Wat betekent diversiteit voor onze organisatie?**

Doel: een denkoefening die de basis vormt voor een visietekst

Methode:

Voer in kleine groepjes gesprekken over de betekenis van diversiteit in de organisatie. Zorg voor werkbare groepjes (niet te groot, niet te klein, divers genoeg). Bekijk niet alleen de diversiteit onder het personeel, maar bespreek ook thema's zoals instroom, doorstroom, coaching, organisatieontwikkeling, leiderschap, activiteiten van de organisatie, doelgroepen,

maatschappelijke opdracht van de organisatie,... De visuele weergave van de diversiteit binnen het personeel kan voor deze discussies een vertrekpunt zijn.

### ***Actie 3: Hoe zit het met het diversiteitsbeleid in onze organisatie?***

Doel: stand van zaken m.b.t. diversiteit opmaken en nadenken over de wenselijke situatie in de toekomst.

#### Methode:

1. Werk opnieuw in dezelfde groepjes als bij actie 2
2. Leg het model van Bellaart kort uit aan de groep medewerkers
3. Vraag de medewerkers om de organisatie te positioneren op de matrix
4. Start een discussie over de wenselijke positie en de nodige acties die hiervoor nodig zijn. Sta stil bij de vragen 'Naar welke fase willen we verschuiven? Wat is hiervoor nodig?'. Volgende vragen kunnen helpend zijn om het gesprek over diversiteitsbeleid in de eigen organisatie op gang te brengen:
  - Welke vormen van diversiteit hebben we niet in huis? Willen we dit binnenbrengen in de organisatie? Waarom wel. Waarom niet.
  - Welke vormen van diversiteit willen we in huis halen? Gebruik hiervoor eventueel de quote 'Een divers samengestelde doelgroep vereist een divers samengesteld team'.
  - In welke geledingen, functies,... willen we meer diversiteit? Waarom willen we dit?
  - Wat is de winst van diversiteit?
  - Wat bevordert de aanwezigheid van diversiteit in onze organisatie? Wat maakt het binnenbrengen van diversiteit moeilijk?
  - Leg de quote 'de ideale jeugdwerker is een team van jeugdwerkers' voor en ga in discussie over de visie op competenties, talenten, sterktes van individuen en complementariteit in een team.

### ***Actie 4: Hoe een gedragen beleid opstellen?***

Doel: op basis van de vorige acties is heel wat informatie verzameld. Dit dient in een visietekst gegoten te worden waar alle medewerkers zich in kunnen vinden.

#### Methode:

Maak een verslag van alle gesprekken. Nadat de gesprekken afgelopen zijn, kun je synthese maken van de discussies die kan dienen als basis voor een visietekst.

Dit verslag dient breed voorgelegd, bediscussieerd en aangevuld te worden. Gebruik hiervoor de bestaande communicatiestructuren.

De aanvullingen op het synthesedocument worden verwerkt door de leidinggevenden en gecommuniceerd naar alle betrokkenen (intern en extern).

### ***Actie 5: Van visie naar actie***

Doel: werkbare actiepunten bepalen en de daad bij het woord voegen.

Methode:

Voor sommige organisaties lijkt het werk te eindigen met het opstellen van een visietekst. Maar het is dan pas dat het grote werk begint. Om de visie uit te dragen, heb je acties nodig. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Maak een concreet stappenplan
- Bepaal een timing
- Stel concrete einddoelstellingen op
- Duid verantwoordelijken aan, zodat het duidelijk is wie het proces verder opvolgt
- Maak 'diversiteitsbeleid' niet iets 'anders' of 'speciaal', maar maak het een onderdeel van het HR beleid. Zo is er meer kans dat het structureel ingebed raakt en actief zal meegenomen worden in het algemeen beleid van de organisatie
- Maak duidelijk hoe en waar verder gecommuniceerd zal worden over het diversiteitsbeleid
- Gebruik voor de verspreiding van de informatie de bestaande communicatiestructuren.