

Hoe kun je blended learning inzetten om diversiteit & inclusie te bevorderen?

Dit leggen we uit met 6 praktische tips.

*Carmen Lugt en Iris Poland
(Learning Consultants)*



e-learning
training



introdunctie

Investeren in **diversiteit en inclusie** (D&I) is belangrijk, daar zijn veel organisaties het tegenwoordig over eens. Er is sprake van diversiteit op de werkvloer wanneer er een culturele en etnische mix van medewerkers is (Rijksoverheid, 2020). Naast dat een actief D&I beleid een positieve impact heeft op bedrijfsresultaten, helpt het organisaties met het inspelen op veranderingen op de afzetmarkt, het inwinnen van nieuwe perspectieven en het aantrekken van nieuw talent. Daarnaast heeft meer diversiteit een positief effect op hoe medewerkers het organisatieklimaat ervaren en bijdragen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat weer kan leiden tot een betere reputatie en imago (Bellaart, Broekhuizen, & Dongen van, 2016). Hierbij is het noodzakelijk dat de organisatie goed omgaat met de diversiteit (Rijksoverheid, 2020)

Maar wat is de juiste weg naar positieve verandering op het gebied van D&I en hoe bereiken we daadwerkelijk resultaat met elkaar?

Initiatieven van bedrijven variëren van het aanstellen van een Director D&I en het organiseren van evenementen tot implementeren van quota en het geven van trainingen. Losstaande initiatieven zullen hoogstwaarschijnlijk onvoldoende impact hebben. Zo zal één D&I trainingsdag minder bijblijven bij medewerkers dan een langdurig

trainingstraject dat ingebed is in de organisatiestructuur. Waarbij D&I in alle trainingen en workshops terugkomt. Op die manier gaat het thema organisatiebreed leven met als doel dat het onderdeel wordt van de cultuur, in plaats van dat de het een eenmalig/opzichzelfstaand initiatief is (Bellaart, et al., 2016). Het creëren van D&I vraagt dan ook om een integrale aanpak en een ware cultuurverandering (Van Beek & Hendrikse, 2015).

De 9 principes van culturele diversiteit

Rijksoverheid, 2020

- **De rol van leiderschap**
- **Bepaal de business case voor diversiteit**
- **Formuleer SMART doelstellingen**
- **Zet effectieve maatregelen en instrumenten in**
- **Zorg voor draagvlak**
- **Specifieke kennis en vaardigheden zijn nodig**
- **Communiceer in- en extern over diversiteit**
- **Schep een gunstig organisatie klimaat**
- **Monitor en evalueer voortgang en resultaten.**

In Nederland heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de afgelopen jaren sterk ingezet op het vergroten van diversiteit binnen bedrijven in Nederland. De Rijksoverheid schrijft hierover op haar website en benoemt hier de '9 principes van culturele diversiteit' (Rijksoverheid, 2020). Oftewel, 9 thema's waar organisaties op in kunnen (lees: moeten) zetten om culturele diversiteit te verbeteren. Deze principes zijn vrij generiek en lijken daarmee ook relevant voor andere vormen van diversiteit.

inhoud

Kennisoverdracht door training

3

Waarom is kennisoverdracht doormiddel van training belangrijk voor een effectief I&D trainingstraject?

Kies voor blended learning

4

Waarom vergroot je de effectiviteit van het I&D trainingstraject door het via blended learning vorm te geven?

6 praktische tips voor een effectief D&I trainingstraject

7

Tip 1: Kies de juiste combinatie van leeractiviteiten.

Tip 2: Maak het 'waarom' helder.

Tip 3: Creëer een veilige leeromgeving.

Tip 4: Maak de training praktisch.

Tip 5: Pas de D&I boodschap aan op de doelgroep.

Tip 6: Ontwikkel de training samen met inhoudelijke experts

Conclusie

14

kennisoverdracht door training

De mens heeft vaak **onbewuste vooroordelen** die verandering in de weg kunnen zitten. Want, zeg nou zelf, het is lastig om iets te veranderen waar je je niet bewust van bent. Deze automatische manier van denken en doen kan veel invloed hebben op de persoon die een organisatie aanneemt, wie promotie maakt en hoe betrokken medewerkers zich voelen bij de organisatie. Vooroordelen kunnen ongewenste systemen in stand houden, wat voor stilstand zorgt. Om deze stilstand te doorbreken, diversiteitsbeleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, is het van belang dat managers en staf inzicht krijgen in de mechanismen die culturele diversiteit belemmeren en de maatregelen die culturele diversiteit bevorderen (Van Beek & Hendrikse, 2015). Op basis van opgedane kennis en inzichten kan er worden over gegaan tot actie.

Door middel van **training** kunnen kennis, vaardigheden en houding op het gebied van D&I overgebracht worden op alle medewerkers binnen de organisatie. Zo kan bijvoorbeeld kennis overgebracht worden over de D&I visie, om daarmee vervolgens bewustwording én draagvlak te creëren. Middels training kunnen medewerkers ook worden gemotiveerd om met een grotere betrokkenheid aan de verbetering van D&I bij te dragen. Een effectief D&I trainingstraject kan uiteindelijk dus voor een cultuurverandering binnen de organisatie zorgen.



kies voor blended learning

Organisaties kunnen de effectiviteit van hun D&I trainingstraject vergroten door dit via **blended learning** vorm te geven. Blended learning is een leermethode waarin face-to-face en online activiteiten elkaar versterken (Garrison, 2011). Maar waarom zou je voor blended learning moeten kiezen?

Om te beginnen zorgt blended learning voor **laagdrempelig leren**. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld in de veilige thuisomgeving, met behulp van een interactieve e-learning, verdiepen in het D&I trainingstraject. Dit zorgt ervoor dat de werknemers tijdens een opvolgende klassikale training voorkennis van de leerstof hebben. Naast dat dit het instapniveau verhoogt, hebben werknemers meer zelfvertrouwen over hun eigen kunnen en kennen (Keller & Suzukib, 2004).

Daarnaast **versterken** online en face-to-face activiteiten elkaar. Denk aan e-learning in combinatie met een klassikale training. Eerst vergaren de medewerkers leerstof zelfstandig, bijvoorbeeld door het lezen van D&I artikelen, of door het luisteren van een podcast waarin een persoon zijn of haar visie op D&I deelt. Doordat de trainer deze informatie niet meer hoeft te zenden tijdens de klassikale training, is er tijdens de contacturen ruimte voor extra diepgang en gezamenlijke discussies over bijvoorbeeld, een interessante casus.



Blended learning zorgt voor veelzijdigheid in het D&I trainingstraject. Deze veelzijdigheid vergroot **transfer** van het geleerde naar de praktijk, omdat de leerstof op verschillende manieren wordt geleerd (Singh, 2003). De leerstof kan op oneindig veel manieren worden behandeld. In een Learning Management System (LMS) kun je bijvoorbeeld artikelen plaatsen, praktijkopdrachten, video's, interviews, en ga zo maar door. Of je kunt met virtual reality (VR) praktijksituaties nabootsen. Zo bied je de kans om eerst binnen een veilige VR omgeving vaardigheden te oefenen, voordat medewerkers dit in de praktijk doen.

Tot slot kunnen werknemers op ieder **gewenste tijd** en **locatie** online activiteiten uitvoeren (Bernard, et al., 2004). Dit past goed bij de huidige situatie, waarin steeds meer mensen thuiswerken. Met online activiteiten kan een D&I trainingstraject alsnog doorlopen, waarbij verbinding tussen mensen mogelijk wordt gemaakt door bijvoorbeeld online forums en interactieve webinars.

Tips voor een blended learning aanpak

Rijksoverheid, 2020

- **Maak ruimte om zaken plenair te bespreken zodat de eLearning echt impact kan hebben. Mensen kunnen hier zorgen en gevoelens delen.**
- **Werk in kleine groepen en zorg voor een optie om met elkaar in gesprek te gaan in break-out rooms.**
- **Zorg dat trainingen en webinars niet te lang duren. De aandachtspan van mensen is veel minder lang achter de computer.**



A photograph of two women sitting at a wooden table, working on laptops. The woman in the foreground is a woman with long dark hair, wearing a light blue button-down shirt, looking towards the right. The woman in the background is a woman with curly brown hair, wearing a purple top, looking down at her laptop. A white rounded rectangular box is overlaid on the image, containing text.

Bij E-learning Training zien wij blended leren als een op maat gemaakte leeroplossing die aansluit bij de organisatie en haar leerdoelen. Een combinatie van online en offline activiteiten zorgt voor een optimale kennisoverdracht én resultaat in de praktijk.

Annemarie Rebel
E-Learning Training

6 praktische tips voor een effectief D&I trainingstraject

In dit hoofdstuk geven we je 6 tips om het D&I trainingstraject zo effectief mogelijk te maken. De tips zijn:

Tip 1: Kies de juiste combinatie van leeractiviteiten.

Tip 2: Maak het 'waarom' helder.

Tip 3: Creëer een veilige leeromgeving.

Tip 4: Maak de training praktisch.

Tip 5: Pas de D&I boodschap aan op de doelgroep.

Tip 6: Ontwikkel de training samen met inhoudelijke experts



tip 1

kies de juiste combinatie van leeractiviteiten

Als je hebt besloten om via blended learning jouw D&I trainingstraject in te richten, is het belangrijk om het trainingstraject uit te zetten. Een **juiste combinatie van leeractiviteiten** vergroot de effectiviteit van het trainingstraject, en daardoor de kans op een cultuurverandering op het gebied van D&I. Om de D&I doeleinden te behalen, moeten medewerkers met elkaar in gesprek gaan over D&I vraagstukken. In het trainingstraject moet daarom voldoende focus liggen op het stimuleren van **discussie**.

Face-to-face

In face-to-face activiteiten kan dit in de vorm van **klassikale trainingen**. Laat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over hoe zij D&I terug zien in de organisatie, en hoe zij het terug willen zien. Laat ze vervolgens samen nadenken over acties om D&I op de werkvloer te verbeteren. Je zou de medewerkers ook casussen kunnen laten analyseren, waarin D&I onvoldoende of juist heel goed wordt gewaarborgd. Een voorbeeld van een casus is Bijvoorbeeld hoe zij hun eigen sollicitatieprocedure hebben ervaren. Voldeden alle elementen aan D&I? Werden gelijke ontwikkelmogelijkheden geboden? Of werd er op sommige punten gediscrimineerd? Laat de werknemers

nadenken over manieren om het D&I beleid in de sollicitatieprocedure te verbeteren.

Online

Om voeding te geven aan de face-to-face activiteiten, zijn de vooraf **online trainingen** essentieel. Hoe meer kennis werknemers hebben over D&I, hoe meer diepgang bereikt kan worden. Kennis kan op verschillende manieren worden gedeeld. Denk aan artikelen, kennisclips, animaties om situaties uit te leggen, podcasts, interactieve video's of natuurlijk e-learning. Een combinatie van verschillende online activiteiten maakt het leeraanbod aantrekkelijk, vergroot transfer en sluit aan op de diverse leervoorkeuren van medewerkers.

tip 2

maak het 'waarom' helder

Als je eenmaal een blended leertraject hebt opgezet, komt de tweede stap: het inhoudelijk invullen van de trainingsactiviteiten. Wanneer je een boodschap goed wil overbrengen, is het essentieel om de '**waarom**' helder te maken (Clark & Mayer, 2016).

Zorg dus allereerst dat de medewerkers snappen waarom het voor de organisatie en haar medewerkers belangrijk is om aandacht te besteden aan D&I. Maak daarbij gebruik van praktijkvoorbeelden die **herkenbaar** én **aanspreekbaar** zijn voor de medewerkers. Daag medewerkers uit om bij zichzelf te raden te gaan welk gedrag of welke denkwijze ze herkennen.

Naast de medewerkers speelt het **management** van de organisatie een belangrijke rol in het uitdragen van het belang van D&I en het meekrijgen van de medewerkers (Jayne & Dipboye, 2014). Zorg daarom dat zij betrokken worden in de training en communicatie over D&I. Communiceer bijvoorbeeld de visie van de organisatie tijdens een training doormiddel van een speech, video of quote van het management of bestuur. Je kunt ook denken aan online vragensessies voor medewerkers en leidinggevendenden.

"Iedereen (minderheids- en meerderheidsgroepen) moet het belang van culturele diversiteit voor de organisatie begrijpen en kennis hebben van wat de organisatie doet om meer culturele diversiteit in het personeelsbestand te verkrijgen en de meerwaarde ervan te benutten"

Van Beek & Hendrikse, 2015

tip 3

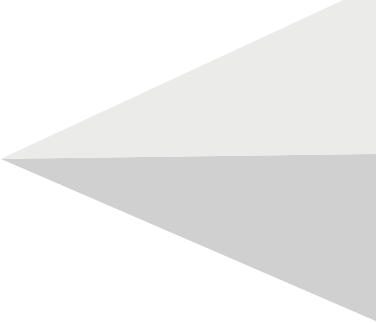
creëer een veilige leeromgeving

Het is belangrijk om binnen jouw organisatie een **veilige leeromgeving** te creëren. Wanneer medewerkers zich veilig voelen, zullen ze waarschijnlijk meer openstaan voor verandering. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat niemand zich aangevallen voelt en moeten het voor medewerkers veilig voelen om zich uit te spreken. Het concept van 'psychological safety' wordt al lange tijd gezien als een belangrijk aspect van leren en presteren binnen organisaties (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Creëer dus een veilige omgeving voor de D&I training waarin iedereen zichzelf kan en mag zijn.

Op welke manieren kun je dit doen? Amy Edmondson van de Harvard Business School beschrijft hoe organisaties een gevoel van veiligheid kunnen creëren bij hun medewerkers (Edmondson, 1999). Volgens haar zijn de volgende acties hierin belangrijk:

- Wees open over je visie en doelen. Wat wil je bereiken en waarom?
- Geef fouten toe en stel je open en kwetsbaar op. Durf het gesprek aan te gaan met elkaar.
- Vraag actief om feedback.
- Gebruik kritiek om jezelf te verbeteren.
- Reageer op een tactvolle manier op feedback en kritiek.

D&I wordt vaak gezien als een **gevoelig onderwerp**. Het is daarom des te belangrijker dat er voor alle medewerkers een veilige omgeving gecreëerd wordt. Alleen dan kan de training ook echt impact hebben. Het effect dat een veilig klimaat kan hebben gaat verder dan het effect op de effectiviteit van een D&I training. Op zichzelf draagt een gevoel van veiligheid bij medewerkers ook bij aan een klimaat binnen de organisatie dat meer inclusief is. Dit inzicht wordt tevens ondersteunt door Edmonson (1999) in haar onderzoek.



tip 4

maak de training praktisch

Spits de inhoud van de training toe op een **werk gerelateerd proces** of **herkenbare situatie**. Bijvoorbeeld het recruitment proces, loopbaanontwikkeling of team dynamiek. Door de context van de werkpraktijk op te nemen in trainingen, wordt transfer van het geleerde vergroot (Clark & Mayer, 2016). Een hoge mate van transfer zorgt ervoor dat de werknemers de in de training verworven kennis, vaardigheden en houding effectief in de werkpraktijk toepassen.

Discriminatie komt op allerlei domeinen voor in de structuur, werkwijzen en interactiepatronen van een organisatie. Door het D&I trainingstraject op deze domeinen te richten, ligt de context **dichtbij de praktijk** (Ely & Feldberg, 2016). Voorbeelden van domeinen van human resource management zijn:

- Coaching
- Doorstroom (promotie/opvolging)
- Engagement
- Leiderschap
- Organisatiecultuur
- Selectie (vrij van stereotypen)
- Teamwork
- Werving (bereiken en niet uitsluiten van minderheidsgroepen)

tip 5

pas de D&I boodschap aan op de doelgroep

Vergroot het succes van het D&I trainingstraject door de inhoud en de werkvormen aan te laten sluiten bij de **doelgroep**. Neem bijvoorbeeld een e-learning over onbewuste vooroordelen in het recruitment proces. Als een medewerker hier zelf geen invloed op heeft in zijn of haar werkzaamheden, zal de medewerker kennis niet om kunnen zetten tot actie. Dit is zonde.

Om ervoor te zorgen dat de D&I boodschap aansluit op de doelgroep, begin je dus bij de doelgroep. Bedenk wie de deelnemers zijn, wat hun beginsituatie is en wat hun doel achter het volgen van het trainingstraject is in vergelijking met het doel van de organisatie (The eLearning Guild, 2017)? Dit kun je achterhalen met een **doelgroepanalyse**. Het is van belang dat je deze vragen niet alleen aan het management stelt. Ga ook met de medewerkers in gesprek. Hoe staan zij ten opzichte van D&I? Houd altijd in je achterhoofd dat je de deelnemers onderwijst, niet de organisatiebelangen. Door in te spelen op de pijnpunten van de medewerkers, motiveer je hen om deel te nemen (The eLearning Guild, 2017). Dit heeft uiteindelijk een positieve invloed op het behalen van de D&I doeleinden.



tip 6

ontwikkel de training samen met inhoudelijk experts

D&I is geen makkelijk onderwerp. Als organisatie wil je dat de boodschap die je meegeeft **goed geformuleerd** is. Het is daarom van belang om de inhoud van een training te ontwikkelen samen met **inhoudelijke experts**. Wellicht wil je de kennis zelf in huis halen door een D&I manager aan te stellen. Voor met name kleinere bedrijven is dat vaak geen optie. Je kunt er dan voor kiezen om samen te werken met consultants.



conclusie

Een organisatie kan een blended trainingstraject inzetten om cultuurverandering op het gebied van diversiteit en inclusie te realiseren. Dit artikel liet zien dat training een effectief middel is. Het biedt de mogelijkheid om kennis, vaardigheden en houding op het gebied van D&I over te brengen op alle medewerkers binnen de organisatie. Hierdoor wordt bewustwording en draagvlak gecreëerd. We beargumenteerden waarom een blended aanpak de effectiviteit van een trainingstraject vergroot. Het zorgt voor laagdrempelig leren en transfer van het geleerde. De online en face-to-face activiteiten versterken elkaar en werknemers kunnen op ieder gewenste tijd en locatie online activiteiten uitvoeren. We sloten het artikel af met 6 praktische tips voor een effectief D&I trainingstraject.

Om te zorgen dat de D&I boodschap overkomt, is het essentieel dat het blended leertraject didactisch goed in elkaar zit. Wil je hier meer over leren? Of heb je behoefte aan advies? Wij helpen je graag!

bronnen

- Bellaart, H., Broekhuizen, J., & Dongen van, S. (2016). Omgaan met weerstand tegen de multiculturele samenleving. Kennisplatform integratie & samenleving.
- Bernard, R. M., Abrami, C., Lou, Y., Borokhovski, E., Wade, A., Wozney, L., . . . Huang, B. (2004). How does distance education compare with classroom instruction? A meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 74(3), 379-439.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R., & Feldberg, A. C. (2016). Organizational Remedies for Discrimination. *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199363643.013.28
- Garrison, D. R. (2011). *E-learning in the 21st century: a framework for research and practice*. New York: Routledge.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2014). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424. doi:DOI:10.1002/hrm.20033
- Keller, J. M., & Suzukib, K. (2004). Learner motivation and e-learning design: a multinationally validated process. *Journal of educational media*, 29(3), 229-239.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2017). Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331. doi:doi.org/10.5465/amle.2008.34251670
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Rijksoverheid. (2020, 10 15). Culturele diversiteit op de werkvloer. Opgehaald van rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- Singh, H. (2003). Building effective blended learning programs. *Educational technology*, 43(6), 51-54.
- The eLearning Guild. (2017). *157 tips improving elearning design*. Santa Rosa: The eLearning Guild.