

(H)ERKEND MULTITALENT: MEER RUIMTE VOOR DIVERSITEIT BIJ WINDESHEIM



Sjiera de Vries, Menno Vos en Gürkan Çelik

Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid

23 mei 2013

INHOUD

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Windesheim	7
1.2 Waarom aandacht voor diversiteit?	7
1.3 Diversiteit bij Windesheim	8
1.4 Aandachtspunten '(H)erkend multitalent'	9
2 Het project in het kort	11
2.1 Doelen van het project	11
2.2 Introductie van de deelprojecten	11
2.3 Bemensing project	12
3 Diversiteit-proof maken arbeidsmarktcommunicatie Windesheim	13
3.1 Doel	13
3.2 Inventarisatie bestaande situatie	13
3.3 Onderzoek beeld van Windesheim	14
3.4 Aan de slag!	15
3.5 Conclusie	16
4 Wederzijdse kennismaking	18
4.1 Doel	18
4.2 'Allochtoon talent meets Windesheim'	18
4.3 Opbrengst wederzijdse kennismaking	19
4.3 Conclusies	20
5 Ondersteunen leidinggevend	21
5.1 Doel	21
5.2 Inventariseren huidige situatie	21
5.3 Training 'Innovatiekracht van verschillen'	22
5.4 Bredere verkenning voor andere scholingsactiviteiten	23
5.5 Conclusie	23

6	Intervisie startende medewerkers	24
6.1	Doel	24
6.2	De intervisiebijeenkomsten	24
6.3	Leerpunten.....	25
7	Onderzoek benutten diversiteit in docententeams	28
7.1	Doel	28
7.2	Calo	28
7.3	Honours College	32
7.4	Sociaal Pedagogische Hulpverlening.....	34
7.5	International Consultancy	37
7.6	HBO rechten.....	39
7.7	Pedagogiek.....	41
7.8	Algemene conclusies onderzoek docententeams.....	44
8	Werkconferentie	46
8.1	Doel	46
8.2	Werkwijze	46
8.3	Bevindingen	46
8.4	Conclusie	48
9	Samenvatting en conclusies	50
9.1	Doel en werkwijze	50
9.2	Het belang van diversiteit voor Windesheim.....	51
9.3	Werven van allochtone medewerkers	52
9.4	Behoud van allochtone medewerkers	53
9.5	Benutten van de meerwaarde van diversiteit	54
9.6	Aandacht voor diversiteit in het onderwijscurriculum	55
9.7	Voorlopige eindstand.....	55
9.8	En nu verder: aanbevelingen	56
	Referenties	60
	Bijlage 1: Topiclijst arbeidsmarktcommunicatie Windesheim	61

Bijlage 2: Inhoud training leidinggevenden	62
Bijlage 3: Topiclijst interviews teams	63

MANAGEMENTSAMENVATTING

Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van de Hogeschool Windesheim heeft van september 2012 tot en met maart 2013 het project '(H)erkend Multitalent' uitgevoerd. Doel van dit project was het in gang zetten van een structurele beweging om meer ruimte te creëren voor diversiteit in het personeelsbestand van Windesheim en zo bij te dragen aan een leeromgeving die toekomstige professionals van verschillende achtergronden beter voorbereidt op het werken in een diverse arbeidsmarkt en samenleving. Het project sluit daarmee aan op één van de vier kernwaarden van Windesheim, '*de kracht van het verschil*', waarin het kunnen omgaan met diversiteit als versterking van de kwaliteit van het professionele handelen centraal staat. In het project lag de focus op etnische diversiteit, maar is ook aandacht besteed aan andere vormen van diversiteit. Het project is uitgevoerd in nauwe samenwerking met verschillende domeinen (faculteiten), de afdelingen P&O en Communicatie en met instemming en ondersteuning van het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim.

Streven naar meer diversiteit vraagt om aandacht op verschillende terreinen. Zo is over het algemeen een extra inspanning nodig rond de werving en selectie van talent uit minderheidsgroepen, omdat zij vaak niet via de normale wervings- en selectieprocedures gevonden worden. Daarnaast is aandacht nodig voor een organisatiecultuur waarin verschillen worden gewaardeerd en de meerwaarde van diverse achtergronden en standpunten wordt benut. Immers, als alleen wordt ingezet op instroom, zonder aandacht te besteden aan behoud (binden) en benutten van medewerkers (boeien) met een andere achtergrond, dan is de kans groot dat de nieuwe medewerkers al snel weer uitstromen of gefrustreerd raken. In het project is daarom gekozen voor een integrale, interactieve en iteratieve aanpak van diversiteit, waarbij aandacht is voor beleid, cultuur en leiderschap in de organisatie. Die keus kreeg gestalte middels een zestal deelprojecten.

1. *Diversiteit-proof maken arbeidsmarktcommunicatie*

De afdelingen communicatie en recruitment zijn samen met een externe deskundige en een aantal leden van de allochtone doelgroep aan de slag gegaan met activiteiten om de interne en externe arbeidsmarktcommunicatie van Windesheim beter te laten aansluiten bij de allochtone doelgroep. Dit heeft geleid tot meer bewustwording van de mogelijkheden die er zijn om deze doelgroep te bereiken en tot een aantal concrete ideeën voor activiteiten, die nu worden uitgewerkt.

2. *Wederzijdse kennismaking*

Om de bekendheid van Windesheim en de mogelijkheden van een hogeschool te vergroten bij de allochtone doelgroep zijn elf talentvolle allochtone hoger opgeleiden uitgenodigd om twee dagdelen mee te lopen met een medewerker van Windesheim. Velen waren verrast door de mogelijkheden. Voor hen is het werken bij Windesheim een serieuze toekomstmogelijkheid geworden, wat zij ook in hun omgeving zullen uitdragen. Anderzijds kregen medewerkers van Windesheim door het bezoek de kans de allochtone doelgroep beter te leren kennen en Windesheim vanuit hun perspectief te zien. Hierdoor zijn zij zich meer bewust geworden van de mogelijkheden die diversiteit de hogeschool biedt.

3. *Ondersteunen leidinggevend*

Leidinggevend binnen Windesheim hebben over het algemeen niet veel ervaring met het omgaan met en benutten van verscheidenheid. Daarom werd in samenwerking met de Corporate Academy, het interne opleidingsinstituut van Windesheim, een training voor leidinggevend aangeboden om hen bewust te maken van de mogelijkheden om verschillen in teams beter te benutten. Daarnaast hebben we samen met de Corporate Academy gezocht naar manieren om in bestaande trainingen meer aandacht te besteden aan het leiding geven aan een divers team.

4. *Intervisie startende medewerkers*

De eerste maanden in een nieuwe functie zijn vaak bepalend voor het succes van de werkzaamheden van een nieuwe medewerker. Om deze eerste stappen makkelijker en aangenamer te maken, en te leren van de ervaringen van nieuwkomers over de ruimte voor verschillen en de ruimte om uniek te zijn, hebben we intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe docenten. Deze boden ons niet alleen de mogelijkheid om te horen waar zij tegenaan lopen en wat hun vragen zijn, we konden in een intervisietraject manieren uitproberen om op een concrete en ondersteunende manier over deze zaken te praten. De gekozen manier

van werken had bovendien het voordeel dat de deelnemers niet alleen ons verder hielpen, maar zelf ook konden reflecteren op de ruimte die ze ervaren voor verschillen. De bevindingen uit dit deelproject kunnen worden gebruikt in de verschillende intervisietrajecten die binnen Windesheim lopen. We beogen hiermee een bijdrage te leveren aan het beperken van de uitstroom van nieuwe medewerkers, en met name van medewerkers die door hun etnische achtergrond of om andere redenen meer dan gemiddeld verschillen van hun collega's.

5. *Onderzoek benutten diversiteit*

Onderzocht is in hoeverre en op welke manier zes onderwijsteams de diversiteit in hun team benutten. Daarbij is gekeken naar de mate waarin de teams divers zijn, hoe divers ze willen zijn, hoe ze omgaan met diversiteit en of ze de meerwaarde ervan benutten. Ook is beschreven hoe diversiteit terug komt in het onderwijsaanbod en hoe er aangesloten wordt op de diverser wordende studentenpopulatie. De belangrijkste conclusie is dat het beeld diffuus is. Op alle genoemde onderdelen zijn er grote verschillen tussen de teams. De enige constante is dat diversiteit overall een rol speelt en gezien wordt als relevant thema voor de hogeschool of voor de betreffende opleiding. Wel zijn er verschillen in de aspecten van diversiteit die daarbij genoemd worden. Soms betreft dat etnische diversiteit, in andere gevallen vindt men gender of leeftijd belangrijker. Maar hoewel het belang van diversiteit onderkent wordt blijkt men er in de praktijk nog weinig mee te doen. Het onderzoek heeft de deelnemers hiervan bewust gemaakt en in een aantal gevallen heeft dit reeds geleid tot concrete vervolgstappen.

6. *Werkconferentie diversiteit*

Met betrokkenen uit de verschillende deelprojecten is gereflecteerd op de bevindingen van het project en is gezocht naar manieren om diversiteit structureel op de agenda te houden binnen Windesheim. Tijdens de werkconferentie zijn aan de hand van een aantal thema's suggesties geformuleerd voor vervolgactiviteiten. Er is daarbij vooral gesproken over manieren om de resultaten van het project te borgen bij teams en afdelingen en over manieren om verscheidenheid optimaal te benutten binnen Windesheim. Hierbij is nadrukkelijk gevraagd om continuïteit en afstemming, en om Windesheim-brede aandacht voor diversiteit.

Het project '(H)erkend multitalent' heeft in de organisatieonderdelen die bij het project betrokken waren en bij de betrokken medewerkers, geleid tot meer inzicht in de meerwaarde van diversiteit voor de hogeschool. Ook kregen zij meer zicht op hoe die meerwaarde bereikt kan worden en welke rol ze daarbij zelf kunnen spelen. Velen hebben aangegeven graag een actieve bijdrage te willen (blijven) leveren aan het bieden van meer ruimte aan diversiteit. Zij zien de meerwaarde en willen die verzilveren, om zo te werken aan het versterken van de positie van Windesheim.

AANBEVELINGEN

Op basis van onze bevindingen in het project doen we een aantal aanbevelingen gericht op het zo effectief mogelijk inzetten van de energie van de medewerkers die met diversiteit aan de slag willen. We vatten de belangrijkste hieronder samen, in het rapport zelf worden de aanbevelingen nader uitgewerkt:

- Werk de kernwaarde 'kracht van verschil' nader uit en draag deze uit.
- Benoem daarbij wat de meerwaarde van diversiteit is voor Windesheim en wat de relatie is met de prestatieafspraken.
- Benoem aandacht voor diversiteit als een gedeeld belang voor heel Windesheim, een kans op een prettiger werk- en leeromgeving.
- Stel de kernwaarde diversiteit in diverse gremia aan de orde en onderzoek met de aanwezigen waar de raakvlakken liggen en welke activiteiten nodig zijn om diversiteit optimaal te benutten.
- Bepaal de focus: in welke situaties richten we ons op welke aspecten van diversiteit, en waarom?
- Houd de dialoog gaande. Zorgen voor meer ruimte voor diversiteit is een proces, dat we samen vorm moeten geven. Daarvoor is dialoog nodig, op verschillende niveaus: binnen een team, maar ook Windesheim breed.
- Zorg voor materiaal en ondersteuning. Zorg voor informatie die mensen nodig hebben om goed te kunnen omgaan met diversiteit en voor gerichte opleidingen, trainingen en/of ondersteuning.
- Onderzoek hoe andere hogescholen vormgeven aan hun diversiteitsbeleid en leer van en met hen.
- Maak gebruik van de diversiteit aan kennis en ervaring van collega's in het eigen team en in andere teams. Inventariseer welke kennis en ervaring er binnen het team beschikbaar is en wissel uit!
- Betrek studenten bij het vormgeven van activiteiten rond diversiteit.

1 INLEIDING

In de periode september 2012 - maart 2013 voerde het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van hogeschool Windesheim het project '(H)erkend multitalent' uit. Doel van dit project was het in gang zetten van een structurele beweging om meer ruimte te geven aan etnische diversiteit in het personeelsbestand van Windesheim. Het uiteindelijke doel is echter breder: het bieden van een leeromgeving die toekomstige professionals van verschillende achtergronden voorbereidt op het werken in een diverse samenleving. Het uiteindelijke doel is dus het bijdragen aan een toekomstbestendig hbo. Zorgen voor meer etnische diversiteit onder docenten is daarbij een belangrijke tussenstap.

Het project is een initiatief van het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid en is opgezet in nauwe samenwerking met verschillende domeinen (faculteiten), de afdelingen P&O en Communicatie en met instemming en ondersteuning van het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim. De uitvoering van het project werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van hogescholen. In deze rapportage doen we verslag van de activiteiten en resultaten van dit project en formuleren op basis hiervan aanbevelingen voor vervolgactiviteiten.

1.1 WINDESHEIM

Windesheim¹ is een regionale kennisinstelling met ruim 20.000 studenten, duizenden cursisten en 1.800 medewerkers en behoort daarmee tot de grotere hbo-instellingen in Nederland. Windesheim heeft vestigingen in Zwolle, Lelystad en Almere. De organisatie kent vijf onderwijsdomeinen: het domein Flevoland en vier inhoudelijke domeinen: Bewegen & Educatie, Business, Media & Recht, Gezondheid & Welzijn en Techniek.

Windesheim is een brede, innoverende kennisinstelling. Een instelling die ook op lange termijn waarde wil creëren voor studenten, medewerkers, beroepenveld en maatschappij. Waarde creëren voor de regio, voor Nederland en internationaal. De hogeschool kenmerkt zich door studenten die zich ontwikkelen tot verantwoordelijke, waarde(n)volle professionals. Professionals die handelen vanuit een visie op goed burgerschap waarbij bewust wordt omgegaan met waarden en normen; persoonlijke, institutionele en wettelijke.

Windesheim is continu op zoek naar verbetering. Het professioneel handelen van alle medewerkers is het vertrekpunt voor kwaliteit. Kwaliteit is voor de medewerkers geen toevallige uitkomst, maar een logisch gevolg van de beheersing van het proces en van afstemming met de omgeving. Onderwijs, onderzoek en ondernemen zijn met elkaar geïntegreerd en versterken elkaar daardoor in kwaliteit en vernieuwingskracht. Studenten, organisaties waar mee wordt samengewerkt en de nationale en internationale omgeving profiteren daarvan.

Windesheim gelooft in de kracht van het verschil. In de kenwaarden van Windesheim wordt dit als volgt omschreven: 'Kunnen omgaan met diversiteit, met verschil in achtergrond, opleiding, waarden, cultuur en overtuigingen, versterkt de kwaliteit van het professionele handelen.'

1.2 WAAROM AANDACHT VOOR DIVERSITEIT?

Windesheim benoemt de kracht van het verschil expliciet als een belangrijk uitgangspunt, maar voert op dit punt geen expliciet beleid en organiseert geen specifieke activiteiten. Met dit project beogen wij daarin verandering te brengen. Hoewel diversiteit in principe betrekking heeft op alle mogelijke verschillen tussen mensen richten we ons in dit project specifiek op één aspect van diversiteit, de culturele en etnische diversiteit onder docenten. Hiermee volgen we de keus die Zestor maakt voor haar subsidieregeling, waarbinnen dit project is opgezet. Die keus voor één aspect van diversiteit heeft als belangrijk voordeel dat gericht gewerkt kan worden dan als er aandacht moet zijn voor alle vormen van diversiteit, in alle geledingen van de organisatie. Hij kent echter ook beperkingen, zoals uit de beschrijving van de resultaten van ons project zal blijken. In de conclusies zullen we dan ook een pleidooi houden voor het verbreden van de aandacht naar diversiteit in bredere zin, ten minste voor wat betreft een deel van het beleid en de activiteiten.

¹ Informatie afkomstig van www.Windesheim.nl, geraadpleegd 22-2-2013

De belangrijkste reden om te streven naar diversiteit in het docentenbestand van Windesheim ligt in de opdracht van het hbo: het opleiden van professionals. Die professionals komen te werken in een samenleving die divers is samengesteld. Zij zullen dus werken met collega's met diverse achtergronden, en voor cliënten, klanten, patiënten met verschillende achtergronden. Kunnen omgaan met diversiteit, met etnische en culturele verschillen, is dan belangrijk. Hbo opleidingen moeten dan ook zorgen dat hiervoor in het curriculum van de opleiding voldoende aandacht is. Dit vraagt om docenten die beschikken over multiculturele competenties. Daarnaast is het belangrijk dat studenten al tijdens hun opleiding ervaring opdoen met het omgaan met diversiteit. Dat vraagt om een leeromgeving met zowel studenten als docenten met verschillende achtergronden. Zo'n diverse leeromgeving biedt bovendien rolmodellen voor studenten met verschillende achtergronden, en maakt het voor docenten makkelijker om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van studenten en ouders (zie bijv. Keijzer, Winthagen & de Vries, 2008). Hierdoor wordt de uitval van studenten beperkt en het studierendement verhoogd.

Voor het bieden van een diverse leeromgeving is diversiteit in het docentenbestand een belangrijke voorwaarde. Maar ook voor het bieden van een curriculum dat is afgestemd op het werken in een diverse samenleving is die diversiteit aan achtergronden van docenten van belang. Niet omdat allochtone docenten per definitie over betere multiculturele competenties beschikken dan hun autochtone collega's. Wel omdat diversiteit in het docentenbestand zorgt voor een grotere diversiteit aan kennis, ervaring, stijlen van werken, manieren van communiceren etc.. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op verschillen in leerstijlen en achtergronden van studenten, zoals onder andere wordt bepleit door de Commissie Veerman (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, 2010). Ook vanuit dit perspectief is dus etnische diversiteit in het docentenbestand van belang, naast het zorgen voor een curriculum waarin aandacht wordt besteed aan de eisen die een multiculturele samenleving stelt aan professionals en het waarborgen van de multiculturele competenties van docenten.

1.3 DIVERSITEIT BIJ WINDESHEIM

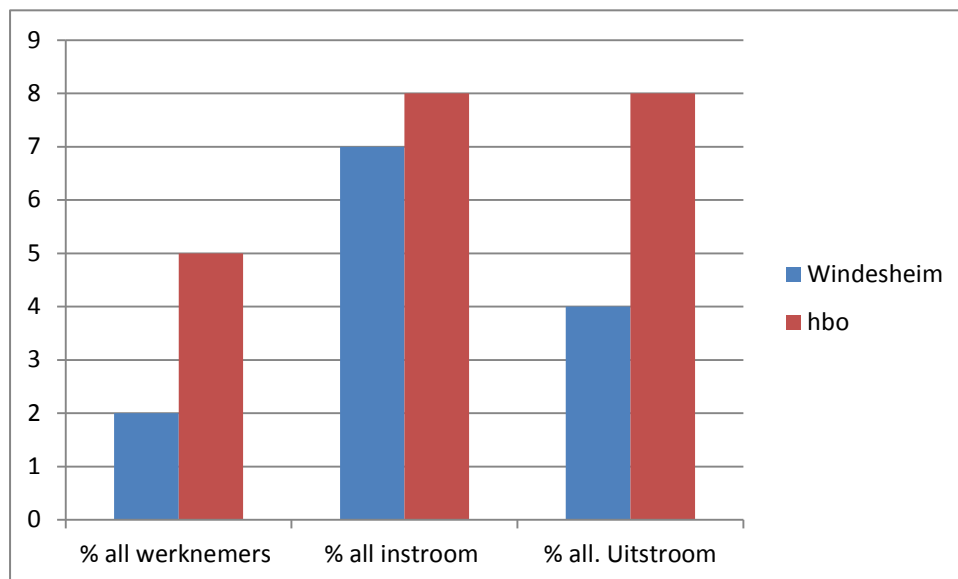
Etnische en culturele diversiteit in het docentenbestand is dus belangrijk om studenten op te leiden tot professionals die zijn toegerust voor een multiculturele samenleving én om een leeromgeving te bieden die ruimte biedt aan studenten van diverse achtergronden. Over het algemeen wordt daarbij vooral nadruk gelegd op de aanwezigheid van docenten met een niet-westerse achtergrond. Ook Zestor legt die nadruk, en die nadruk hebben wij overgenomen. Als in dit verslag dus wordt gesproken over allochtonen bedoelen we daarmee de niet-westerse allochtonen. We volgen daarbij de indeling zoals die gebruikt wordt door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS):

- *Autochtonen*: personen van wie beide ouders in Nederland zijn geboren;
- *Westerse allochtonen*: personen van wie minstens één ouder in Europa (met uitzondering van Nederland en Turkije), Noord-Amerika, Indonesië, Japan en Oceanië is geboren;
- *Niet-westerse allochtonen*: personen van wie minstens één ouder in één van de volgende landen is geboren: Turkije of een land in Afrika of Azië (met uitzondering van Indonesië en Japan) of Latijns-Amerika.

In vergelijking met de landelijke cijfers in het hoger beroepsonderwijs is het aandeel allochtone medewerkers² bij Windesheim met 2% laag (landelijk gemiddelde hbo: 5%, zie figuur 1). Dit zal onder meer te maken hebben met de samenstelling van bevolking in de provincie Overijssel, waar het percentage allochtonen met 7% aanzienlijk lager is dan het landelijke gemiddelde van 11%. Echter, uitgaande van het belang van etnische diversiteit op de hogeschool is 2% erg laag. Wel is in de afgelopen jaren het percentage allochtonen in het personeelsbestand van Windesheim verdubbeld: in 2007 was dit nog 1%. Ook is de instroom van allochtonen bij Windesheim nauwelijks lager dan bij haar collega-instellingen in het hbo (7% vs. 8%), en waar bij andere

² Hoewel het project zich toespitst op etnische diversiteit onder docenten, hebben de hier gepresenteerde gegevens betrekking op de samenstelling van het totale personeelsbestand. Een uitsplitsing naar docenten is in de beschikbare databestanden niet mogelijk.

hbo-instellingen ongeveer evenveel allochtone medewerkers uitstromen als er instromen, is de uitstroom bij Windesheim fors lager dan de instroom. Er is bij Windesheim dus sprake van een tendens naar meer diversiteit.



Figuur 1: Aandeel niet-westerse allochtonen in personeelsbestand (2011).

Bron: diversiteitsindex, ministerie van BZK

1.4 AANDACHTSPUNTEN '(H)ERKENDE MULTITALENT'

Het officiële doel van het project '(H)erkend multitalent' is het in gang zetten van een structurele beweging richting meer etnische diversiteit in het docentenbestand van Windesheim. Zoals al aangegeven is het uiteindelijke doel echter breder: het bieden van een leeromgeving die toekomstige professionals van verschillende achtergronden voorbereidt op het werken in een diverse samenleving. Het uiteindelijke doel is dus het bijdragen aan een toekomstbestendig hbo. Zorgen voor meer etnische diversiteit onder docenten is daarbij een belangrijke tussenstap.

Er zijn veel organisaties die streven naar meer diversiteit in hun personeelsbestand. Uit de onderzoeken die de resultaten van die inspanningen evalueren (bijv. Janssens, 2002; Pitts, Hicklin, Hawes & Melton, 2010) leren we dat om dit te bereiken een integrale aanpak van groot belang is. Een aanpak waarin niet alleen gewerkt wordt aan instroom, maar waar vooral ook aandacht wordt besteed aan behoud en benutten van allochtone medewerkers. Alleen een dergelijke structurele en integrale aanpak leidt tot een blijvend effect.

VINDEN (INSTROOM)

Dat projecten die zich richten op het vergroten van de etnische diversiteit in een organisatie werken aan de instroom spreekt haast vanzelf. Immers, zonder instroom geen nieuwe medewerkers. Om die instroom te vergroten is aandacht nodig voor zowel de werving als de selectie. Werving, omdat vaak met de reguliere wervingsmethoden de doelgroep niet voldoende bereikt wordt (Bosman & Gomes, 2009; Ng & Burke, 2005). Bijvoorbeeld omdat de wervingsboodschap niet aansluit, of omdat als medium de informele werving wordt ingezet. In een organisatie die vooral bestaat uit autochtone medewerkers is de kans dat potentiële allochtone kandidaten bereikt worden dan klein. Aandacht voor de selectie is nodig omdat allochtone kandidaten vaak minder kans maken in reguliere selectieprocedures, bijvoorbeeld omdat de gebruikte methodieken zijn toegesneden op kandidaten met een Nederlandse woordenschat en referentiekader, en selecteurs werken vanuit stereotype normbeelden over 'de juiste kandidaat', waar een allochtone kandidaat niet in past (van den Berg, 2010).

BINDEN (BEHOUD)

Organisaties die zich beperken tot het aanpassen van de werving en selectie lopen een groot risico op het optreden van het zogenaamde 'draaideureffect': de (soms met veel moeite) binnengehaalde allochtone kandidaten stromen binnen korte tijd weer uit (Groeneveld, 2011; Hofhuis, van der Zee & Otten, 2008). Vaak heeft dit te maken met het organisatieklimaat, dat niet is toegesneden op diversiteit. Er kan sprake zijn van ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, of van minder bewuste uitsluiting: wie de ongeschreven regels niet respecteert valt al snel buiten de groep. Allochtone nieuwelingen blijken die informele regels vaker niet te (her)kennen, of de regels sluiten niet aan bij hoe zij graag willen werken. Vaak is een gericht beleid nodig om te komen tot een inclusieve cultuur, een cultuur die ruimte en waardering biedt aan mensen met verschillende achtergronden. Alleen dan ontstaat een werkklimaat waarin zowel allochtone als autochtone medewerkers zich prettig voelen en goed kunnen functioneren (Luijters, van der Zee & Otten, 2008).

BOEIEN (BENUTTEN)

In een organisatie met een inclusieve cultuur kunnen mensen van verschillende achtergronden goed functioneren. De diversiteit in het team vormt dan geen belemmering meer, maar kan zelfs een meerwaarde hebben: een diversiteit aan achtergronden leidt dan tot meer creativiteit, minder blinde vlekken, meer innovatiekracht en betere resultaten (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Voorwaarde om tot die meerwaarde te komen is wel dat men ook daadwerkelijk open staat voor nieuwe ideeën, en kan omgaan met de spanningen die gepaard gaan met de confrontatie van verschillende denkwijzen. Pas als men die confrontatie echt durft aan te gaan is er ruimte voor een creatief proces waarin nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan. Als dit niet gebeurt is het over het algemeen de nieuwkomer die het onderspit delft, waarnaar niet geluisterd wordt, en die gefrustreerd raakt. Pas als ook de ideeën van de nieuwkomer worden benut, als daar ruimte en waardering voor is, komt de meerwaarde van diversiteit tot zijn recht. Gebeurt dit niet, dan is de kans op uitval van de nieuwkomer, van de allochtone docent in ons geval, groot (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2010).

2 HET PROJECT IN HET KORT

2.1 DOELEN VAN HET PROJECT

Het project '(H)erkend multitalent' bestaat uit een aantal onderdelen, die samen zorgen voor een integrale benadering waarin zowel aandacht is voor instroom als voor behoud en benutten van allochtone docenten. Het project heeft een beperkte looptijd: van september 2012 tot en met maart 2013. Dat is te kort om daadwerkelijk cijfermatige veranderingen teweeg te brengen in het personeelsbestand van Windesheim, te meer omdat de belangrijkste personeelsstromen rond de zomervakantie plaatsvinden, bij de invulling van het personeelsplaatje voor het nieuwe schooljaar. We hebben met onze aanpak dan ook vooral ingestoken op het in gang zetten van een structurele verandering, die op termijn tot een verandering in de personeelssamenstelling moet leiden. Het streven is dat na afloop van het project aandacht voor diversiteit meer vanzelfsprekend is binnen de hogeschool Windesheim en een plek heeft in het reguliere HRM beleid.

We hebben in het project gewerkt aan een aantal structurele aanpassingen van het beleid en de praktijk op Windesheim gericht op het weghalen van belemmeringen bij de instroom, en het scheppen van de voorwaarden voor behoud van allochtone medewerkers. Ook hebben we een impuls gegeven aan het beter benutten van de competenties van medewerkers met verschillende achtergronden, zodat de meerwaarde van diversiteit op verschillende gebieden (niet alleen afkomst, maar ook leeftijd, opleiding etc.) beter wordt benut.

Deze doelen staan niet op zichzelf. Uiteindelijk verwachten we dat het bereiken van deze doelen een positief effect heeft op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondernemen (de drie O's die bij Windesheim centraal staan) en de werkprocessen binnen de organisatie, tot betere prestaties en een hogere arbeidssatisfactie van medewerkers en een grotere aantrekkingskracht van Windesheim bij potentiële medewerkers en studenten. Tenslotte verwachten we ook een positief effect op het studiesucces van studenten en de kwaliteit van de opleidingen, twee zaken waarover Windesheim prestatieafspraken heeft gemaakt met de Minister van Onderwijs, en een positief effect op de door Windesheim nagestreefde internationalisering.

2.2 INTRODUCTIE VAN DE DEELPROJECTEN

Het project (H)erkend multitalent bestaat uit zes deelprojecten:

1 DIVERSITEIT-PROOF MAKEN COMMUNICATIE WINDESHEIM

In dit deelproject is onderzocht hoe de huidige interne en externe communicatie van Windesheim, en met name de arbeidsmarktcommunicatie, aansluit bij de allochtone doelgroep. Door in gesprek te gaan met allochtone medewerkers en met de allochtone doelgroep (potentiële medewerkers) over de arbeidsmarktcommunicatie van Windesheim hebben we gezocht naar verbeteringen. Bij dit deelproject is nauw samengewerkt met de afdeling communicatie van Windesheim, met de recruiters en met een externe deskundige.

2 WEDERZIJDSE KENNISMAKING

Er werken op dit moment nog niet veel allochtonen op Windesheim. Naar verwachting is er daarom binnen de allochtone doelgroep weinig bekend over Windesheim als werkgever en de medewerkers van Windesheim hebben slechts beperkt ervaring met het direct samenwerken met allochtonen. Een wederzijdse kennismaking is daarom op zijn plaats. Elf talentvolle allochtone hoger opgeleiden zijn uitgenodigd voor een nadere kennismaking met Windesheim. Het deelproject zorgt voor meer bekendheid van Windesheim als potentiële werkgever bij de allochtone doelgroep en biedt ons de mogelijkheid om Windesheim door andere ogen te zien. De kennis die hierbij is opgedaan kan worden ingezet bij zowel werving als behoud en benutten van allochtone docenten.

3 ONDERSTEUNEN LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij het behoud en het succes van medewerkers. Omdat de positie van allochtone medewerkers vaak net even anders is dan die van hun autochtone collega's vraagt dit soms extra aandacht en daarmee extra kennis en inzicht. Om leidinggevendens op dat punt te ondersteunen is gewerkt aan trainingsmodules voor zittende en aankomende leidinggevendens. Bij de uitwerking van dit

programmaonderdeel is nauw samengewerkt met de Corporate Academy van Windesheim en een externe deskundige. De resultaten van het deelproject dragen bij aan het behoud van allochtone medewerkers en het benutten van hun competenties.

4 INTERVISIE STARTENDE MEDEWERKERS

De eerste maanden in een nieuwe functie zijn vaak bepalend voor het succes van de aanstelling. Het voorkomen van uitval in deze fase is dan ook cruciaal. In dit deelproject is ervaring opgedaan met het begeleiden van startende medewerkers middels intervisie, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan diversiteit en ruimte om jezelf te zijn, om anders te zijn. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan het behoud van nieuwe allochtone medewerkers.

5 ONDERZOEK BENUTTEN DIVERSITEIT

Het binnenhalen en –houden van allochtone medewerkers en het streven naar meer (etnische) diversiteit in de organisatie heeft als belangrijkste doel om daarmee de kwaliteit van het primaire proces te verbeteren. Voorwaarde daarvoor is dat de diversiteit in het personeelsbestand ook daadwerkelijk benut wordt. In dit deelproject is onderzocht in hoeverre en op welke manier dat al gebeurt en wat men hiermee bereikt in termen van kwaliteitsverbetering, innovatiekracht etc.. De verzamelde kennis kan worden ingezet om het benutten van diversiteit te bevorderen.

6 WERKCONFERENTIE: VAN RESULTAAT NAAR AANBEVELING

Om de kennis die is opgedaan in de verschillende deelprojecten zo goed mogelijk te vertalen in toekomstige acties is deze besproken in een werkconferentie. Daarvoor waren alle bij het project en de deelprojecten betrokken organisatieonderdelen en medewerkers uitgenodigd, evenals de externen die bij het project betrokken waren. Deze deelactiviteit heeft geresulteerd in een overzicht van concrete aandachtspunten en aanbevelingen voor de wijze waarop Windesheim diversiteit en het benutten ervan kan bevorderen.

2.3 BEMENSING PROJECT

Het project is uitgevoerd door de staf van het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid: de associate lectoren Menno Vos en Gürkan Çelik en de lector Sjiera de Vries. Zij werkten daarbij nauw samen met medewerkers van de afdelingen communicatie en HR van Windesheim en de Corporate Academy. Daarnaast is de hulp ingeroepen van twee externe deskundigen, Melek Usta van Colourful People en Lida van de Broek van Kantharos, en een zelfstandig onderzoeker, Sohaila el Marini. De ondersteuning werd verzorgd door de management assistent van het lectoraat, Saskia Volgers.

De formele opdrachtgever van het project was het College van Bestuur. Om een goede inbedding in de organisatie te garanderen is bij aanvang van het project een begeleidingscommissie samengesteld, die adviseerde en meedacht over de praktische uitvoering. Deze commissie bestond uit Petra Petersen, manager van de afdeling HR; Edith van Rijssen, manager van de afdeling marketing en communicatie; Jolande Gomolka, opleidingsdirecteur bij het domein Business, Media & Recht en Roger Linger, docent Calo en lid van de Centrale Medezeggenschapsraad van Windesheim.

3.1 DOEL

In dit deelproject besteden we aandacht aan de beeldvorming over Windesheim bij potentiële medewerkers van Windesheim. Deze speelt een belangrijke rol bij de werving van nieuwe medewerkers, en dus ook van allochtone medewerkers. Het deelproject beoogt inzicht op te leveren in de mate waarin de huidige externe communicatie van Windesheim, en met name de arbeidsmarktcommunicatie, aansluit bij de allochtone doelgroep. De insteek is dat we vanuit diverse invalshoeken op de communicatie-uitingen en -wijzen reflecteren. Op basis hiervan komen we tot suggesties voor het aanpassen van de bestaande communicatie van Windesheim vanuit een diversiteitsoogpunt, zodat deze duidelijker uitstraalt dat de organisatie ruimte bieden aan diversiteit belangrijk vindt. Hieronder bespreken we de activiteiten en de bevindingen.

3.2 INVENTARISATIE BESTAANDE SITUATIE

We zijn in gesprek gegaan met medewerkers van de afdelingen communicatie en recruitment om meer te weten te komen over het huidige arbeidsmarktcommunicatiebeleid. Daarnaast hebben we een aantal visienota's over de huidige en toekomstige communicatiestrategieën bestudeerd. Ten slotte hebben we communicatie-uitingen verzameld (bijv. vacatures, teksten en filmpjes die gebruikt worden op de website 'Werken bij Windesheim') om een beeld te vormen over hoe Windesheim zich positioneert als aantrekkelijke werkgever. Dit materiaal werd aan een aantal mensen voorgelegd om na te gaan hoe potentiële medewerkers, maar ook zittende medewerkers, oordelen over de arbeidsmarktcommunicatie van Windesheim. In de volgende paragraaf gaan we daar uitgebreider op in.

Uit deze eerste verkennende gesprekken kwam naar voren dat er geen concreet beleid wordt gevoerd op het thema diversiteit. Bovendien is er betrekkelijk weinig ervaring met het werven van potentiële medewerkers uit de allochtone doelgroep. Wel heeft een van de recruiters in het verleden, als recruiter bij Windesheim Almere, een doelgroep analyse gedaan en vindplaatsen geïnventariseerd voor het aanspreken van de allochtone doelgroep. Hier is echter weinig concreets mee gedaan.

In lijn met de prestatieafspraken met de staatssecretaris over het opleidingsniveau van docenten, ligt de focus bij Windesheim momenteel vooral op het werven van docenten met een master graad. Windesheim concurreert met andere regionale hogescholen uit universiteitssteden die het voordeel hebben dat ze een werkplek kunnen bieden die wellicht dicht bij huis ligt. Er is daarom een nieuwe visienota over de arbeidsmarktcommunicatie opgesteld, waarin een nieuwe strategie uitgestippeld wordt voor het beter positioneren van Windesheim als aantrekkelijke werkgever voor nieuwe medewerkers. Daarbij wordt nauw aangesloten op de vier kernwaarden van Windesheim:

1. (normatieve) professionaliteit;
2. kwaliteit;
3. diversiteit;
4. verantwoordelijkheid (geven en nemen).

Aandacht voor diversiteit wordt weliswaar belangrijk gevonden – en dit wordt zowel door de afdeling communicatie als recruitment onderstreept - maar heeft (nog) geen prioriteit gekregen. Dat blijkt ook niet zo eenvoudig: *“De verhoogde eis maakt het zoeken naar geschikte kandidaten uit de allochtone doelgroep een stuk lastiger. Daarbij speelt ook dat getalenteerde allochtonen de neiging hebben om hier weg te trekken richting het westen”*.

Uit de eerste inventariserende gesprekken zijn twee conclusies te trekken. Ten eerste hebben de afdeling communicatie en recruitment nog weinig ervaring met het aanspreken en werven van geschikte allochtone kandidaten. Ten tweede geeft het nieuwe beleid ten aanzien van het minimaal vereist opleidingsniveau hen de indruk dat het lastig is om deze doelgroep te bereiken.

In de volgende paragrafen gaan we in op een aantal activiteiten die de afdeling communicatie en recruitment verder kunnen helpen in het vormgeven van een strategie om Windesheim te positioneren als aantrekkelijke werkgever voor de allochtone doelgroep. We hebben er voor gekozen om beide afdelingen tegelijkertijd in dit

proces te betrekken omdat uit de gesprekken bleek dat de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden niet altijd helemaal duidelijk waren in de nieuwe strategische koers. Beide partijen gaven aan dat de intentie is om vanuit een gezamenlijke visie op te trekken, maar dat in de praktijk blijkt dat er nog de nodige afstemming nodig is over hoe men dat gaat aanpakken en wie welke verantwoordelijkheid neemt.

3.3 ONDERZOEK BEELD VAN WINDESHEIM

De afdeling communicatie heeft in het najaar van 2012 een grootschalige enquête uitgevoerd onder potentiële docenten. Doel van dit onderzoek was om na te gaan wat deze doelgroep belangrijk vindt in een organisatie en wat hun beeld is van Windesheim als potentiële werkgever. Het lectoraat heeft bijgedragen aan dit onderzoek door een aantal suggesties te doen voor het betrekken van allochtone respondenten en het toevoegen van vragen die meer inzicht geven in hoe de beeldvorming over Windesheim is op het gebied van diversiteit. Het gaat om vragen over in hoeverre de respondenten het belangrijk vinden dat er op hun werkplek een gevarieerd personeelsbestand is en in hoeverre zij Windesheim zien als een homogene of juist diverse organisatie.

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal belangrijke conclusies getrokken worden die relevant zijn binnen de kaders van dit deelproject:

- De interesse voor het werken in de onderwijssector ligt voor zowel de autochtone als de allochtone doelgroepen vrij hoog, afgezet tegen andere sectoren;
- Als we kijken naar welke criteria de doelgroep belangrijk vindt, dan zijn er weinig opmerkelijke verschillen. Zowel allochtonen als autochtonen vinden vooral een prettige bedrijfscultuur, goede ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, balans tussen werk en privé en autonomie belangrijk;
- De allochtone doelgroep heeft een iets sterkere voorkeur voor goede ontwikkelmogelijkheden, terwijl de autochtone doelgroep een prettige bedrijfscultuur als belangrijkste criterium aangeeft;
- Slechts 54% van de allochtone respondenten is bekend met Windesheim, tegenover 72% van de autochtonen;
- Onder de mensen die Windesheim kennen zijn er geen verschillen in hun interesse voor Windesheim als aantrekkelijke werkgever;
- Allochtonen en autochtonen hebben een verschillend beeld van Windesheim als werkgever. Waar autochtonen Windesheim vooral associëren met maatschappelijk betrokken, betrouwbaar, inhoudelijk-interessante functies, prettige medewerkers en dynamisch, vindt de allochtone doelgroep Windesheim vooral gericht op autonomie, maatschappelijke betrokken, resultaatgericht, dynamisch en een organisatie waar een hoge werkdruk heerst.

Aanvullend op dit kwantitatieve onderzoek hebben we vanuit het lectoraat diepte interviews gehouden met twee interne allochtone docenten en twee allochtonen uit de regio die niet op de hogeschool werken, maar wel binnen het profiel passen. We hebben hen geïnterviewd over hun beeld van Windesheim. Specifiek ging het over wat hen wel en niet aanspreekt in de arbeidsmarktcommunicatie en of zij Windesheim een aantrekkelijke werkgever vinden op basis van wat de hogeschool uitstraalt met haar communicatie-uitingen (websites en vacatures) (zie bijlage 1 voor de topiclijst).

In lijn met de survey zien alle vier geïnterviewden Windesheim als een 'witte school'. Opvallend was dat een van de respondenten de christelijke traditie noemde als een aantrekkelijk aspect als werkgever: *"Ik denk dat Windesheim vanuit de christelijke traditie meer open staat voor andere religies dan andere scholen"*.

Volgens één van de zittende medewerkers was de keuze om te solliciteren op haar huidige functie ingegeven door de expliciete voorkeur die werd gegeven voor een allochtone kandidaat. Zij heeft overigens het idee dat deze voorkeur tegenwoordig niet meer in de vacatures opgenomen is. Zij heeft sinds haar aanstelling geen enkele vacature meer binnen Windesheim gezien waarin er expliciet om gevraagd werd. Beide interne medewerkers laten weten dat zij vinden dat Windesheim weliswaar open staat voor andere culturen, maar dat er betrekkelijk weinig concrete aandacht besteed wordt aan het benutten van diversiteit (zie ook hoofdstuk 7): *"Mensen zijn over het algemeen tolerant naar andere culturen, maar ik heb niet het idee dat er echt iets gedaan wordt met diversiteit hier"*.

De externe geïnterviewden lieten weten dat zij steeds minder via de reguliere kanalen op zoek zijn naar vacatures. Beide noemen het eigen netwerk als belangrijke bron voor interessante vacatures, al dan niet via social media (bijv. LinkedIn). *"Mensen die de organisatie kennen geven een eerlijker beeld van hoe de*

organisatie is; in vacatures wordt de organisatie vaak nogal rooskleurig beschreven". Ook een van de interne medewerkers liet weten via-via aan haar huidige functie te zijn gekomen.

Het beeld dat de geïnterviewden hebben van de website 'Werken bij Windesheim' heeft zowel positieve als negatieve aspecten. *"Het ziet er professioneel uit en de informatie is makkelijk te vinden."* Wat beter zou kunnen is het onderscheidend vermogen met andere scholen. *"Wat maakt Windesheim anders dan andere hogescholen? Dat mis ik"*. De filmpjes op de site worden positief gewaardeerd, maar twee van de vier geïnterviewden geven aan dat ze de verhalen van de docenten wel heel erg op de inhoud vinden liggen. *"Ik mis een persoonlijk verhaal, wat maakt de organisatie zo bijzonder om te werken?"* Dat is in lijn met wat er in de eerder beschreven survey naar voren komt, namelijk het belang dat gehecht wordt aan een goede sfeer op de werkvloer. Wat verder opviel was dat alle geïnterviewden aangaven dat er meer 'kleur' in de filmpjes zou mogen, nu komen alleen vier blanke docenten aan het woord.

Bovenstaande bevindingen zijn ook door te trekken naar de specifieke vacature die we voorgelegd hebben. De inhoud vindt men helder en duidelijk, maar ook wat zakelijk. *"Er staat precies in wat de functie inhoudt en waar je aan moet voldoen, maar er is weinig te vinden over wat de organisatie wil uitstralen. Ik voel me niet direct aangesproken om hier te gaan solliciteren, het prikkelt niet echt"*.

3.4 AAN DE SLAG!

Op basis van de inventarisatie en het onderzoek hebben we samen met een externe adviseur een zoeksessie georganiseerd. In deze zoeksessie hebben we met drie medewerkers van de afdelingen communicatie en recruitment de belangrijkste vragen en behoeftes geïnventariseerd over hoe er beter aangesloten kan worden op het aanspreken en werven van potentiële allochtone medewerkers. Bovendien hebben we beide partijen een spiegel voorgehouden op basis van de uitkomsten van het onderzoek. Uit de zoeksessie kwamen de volgende aandachtspunten naar voren:

- de arbeidsmarktcommunicatie beter laten aansluiten op de strategie van de organisatie (van kernwaarde naar concreet instroombeleid);
- Windesheim aantrekkelijker maken voor de allochtone doelgroep door kennis te vergaren over wat deze doelgroep belangrijk vindt (op basis van het onderzoek arbeidsmarkt-communicatie en de interviews);
- zoeken naar kanalen om de doelgroep beter te bereiken;
- betere afstemming tussen stafdienst en de 'lijn': diversiteit binnenhalen lukt alleen als de onderwijsteams echt meer diversiteit willen;
- zorgen voor meer kennis over interculturele communicatie (met name in het kader van selectiegesprekken).

Na deze zoeksessie is een verdiepende workshop georganiseerd waarin de deelnemers concrete handvatten meekregen om de werving van de allochtone doelgroep te verstevigen. Om het draagvlak voor aandacht voor diversiteit binnen de werving te vergroten hebben we zowel de teamleider van recruitment uitgenodigd als alle recruiters binnen Windesheim, inclusief die van Windesheim Flevoland. Daarnaast hebben we twee (senior) communicatieadviseurs uitgenodigd om bij de training aanwezig te zijn. In samenspraak met alle betrokken partijen is besloten om in deze sessie met name in te zetten op de eerste drie bovengenoemde thema's. Hieronder worden de voornaamste bevindingen uit deze sessie beschreven.

AANSLUITING VAN DE ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE OP DE STRATEGIE VAN DE ORGANISATIE

De focus van Windesheim ligt op dit moment op het koersen naar kwaliteit, wat voor de werving concreet betekent dat alle nieuw aangetrokken docenten een mastergraad moeten hebben. Hierdoor moet meer landelijk worden geworven, de vijver waaruit wordt gevisd is kleiner geworden. In dit kader werd in de training de vraag gesteld hoe realistisch de deelnemers het vinden om zich te richten op de allochtone doelgroep: loont het om te werven op zo'n specifieke doelgroep?

Uit cijfers blijkt dat er landelijk meer dan 100.000 allochtonen met een mastergraad zijn en dat dit aantal sterkt stijgt. Er vanuit gaande dat de allochtone doelgroep het werken in het onderwijs een even interessante optie vindt als de autochtone doelgroep (uitkomst onderzoek arbeidsmarkt-communicatie Windesheim 2012), dan is dit toch een substantiële groep. Bovendien betekent werven onder nieuwe doelgroepen investeren in de toekomst. De Nederlandse samenleving wordt steeds multicultureler en bovendien verwacht men over een paar jaar een grote vergrijzingsgolf. Vanuit dat perspectief moet je als hogeschool alle mogelijke doelgroepen

benaderen. Niet alleen vanuit de maatschappelijk voorbeeldfunctie die je als hogeschool hebt, maar ook om er voor te zorgen dat er voldoende personeel is in de toekomst.

WINDESHEIM ALS AANTREKKELIJKE WERKGEVER VOOR DE ALLOCHTONE DOELGROEP

Windesheim zou zicht sterker kunnen positioneren als aantrekkelijke werkgever voor de allochtone doelgroep door meer zicht te krijgen op de drijfveren van potentiële allochtone docenten. Uit het arbeidsmarktcommunicatieonderzoek kwam naar voren dat hoogopgeleide allochtonen veel van de werkwaarden delen met de hoogopgeleide autochtonen. Wel zijn er accentverschillen die in de training ook aangestipt werden. Zo hecht de allochtone doelgroep meer waarde aan goede doorgroeimogelijkheden en gunstige salariëring. Daarnaast is hun studiekeuze vaker gebaseerd op algemene normen in de eigen gemeenschap dan op een persoonlijke keuze. De meeste hoger opgeleide allochtonen zijn dan ook economisch en/of juridisch georiënteerd. Dit betekent dat er met name kansen liggen voor het domein business, media & recht.

BEREIKEN VAN DE ALLOCHTONE DOELGROEP

Er werd gereflecteerd op verschillende manieren om de allochtone doelgroep te bereiken. Dat begint met een goede analyse van de doelgroep (Kennen we de doelgroep? Wat is hun achtergrond? Omvang? Pull factoren?) en vervolgens kijken naar hoe de huidige manier van werven daarbij aansluit (Hoe werven wij? Met welke boodschap?). Concrete handvatten voor de hogeschool om toegang te krijgen tot deze groep werden besproken. Uitgangspunt was om dit breed aan te pakken via verschillende kanalen: social media, allochtone studentenverenigingen, andere allochtone netwerken (Tannet, Tans) en (allochtone) rolmodellen binnen de eigen organisatie. Anderzijds gaat het er om de allochtone doelgroep bekender te maken met de hogeschool door hen bijvoorbeeld uit te nodigen bij 'meet & greet' bijeenkomsten of wederzijdse kennismakingen (zoals in hoofdstuk 4 beschreven wordt).

De training werd unaniem als waardevol geëvalueerd door de deelnemers: *"Deze training was een mooie eerste verkenning op het onderwerp diversiteit. De kracht zat met name in de inhoudelijke kennis van praktijk tot strategisch."* Een andere deelnemer: *"Erg waardevolle training met een grote factor bewustwording. Fijn dat zowel vanuit praktijk als hoger niveau aandacht wordt gegeven aan het thema."* De teamleider van recruitment gaf aan dat het op basis van de inzichten van deze training nu van belang is om meer draagvlak in de organisatie voor dit thema te krijgen: *"Dat kan klein beginnen bij bijvoorbeeld één leidinggevende."*

3.5 CONCLUSIE

Op basis van de activiteiten binnen dit deelproject is een aantal conclusies te trekken. Zo zien we dat de afdelingen Communicatie en HR nog zoekende zijn naar een eenduidige strategie ten aanzien van de arbeidsmarktcommunicatie. Daarvoor wordt op basis van een aantal lopende onderzoeken een nieuwe visienota geschreven. De prestatieafspraken ten aanzien van het opleidingsniveau is op dit moment leidend voor de werving. Ter discussie staat hoe aandacht voor het aantrekken van specifieke doelgroepen zich verhoudt tot deze prestatieafspraken. De nieuwe visienota biedt kansen om aandacht voor diversiteit sterker te verankeren in de nieuwe strategische koers, maar vraagt wel een bredere visie, waarbij wordt erkend dat investeren in het gericht zoeken naar hoogopgeleide allochtonen niet alleen effect heeft op het daadwerkelijk aantrekken van deze docenten maar ook op de beeldvorming over Windesheim.

Een andere conclusie is dat in de communicatie-uitingen van Windesheim nog weinig expliciet naar voren komt dat diversiteit één van de vier kernwaarden is van de organisatie. De website 'Werken bij Windesheim' (vacatures, wervingsteksten en filmpjes) is volgens de geïnterviewden vooral gericht op functie-inhoud, en weinig op de organisatiecultuur bij de hogeschool en de werksfeer. Uit het arbeidsmarktcommunicatie onderzoek, dat opgezet is door de afdeling communicatie, blijkt juist dat cultuur en sfeer bij de belangrijkste kenmerken horen van een aantrekkelijke werkgever.

Daarnaast suggereren de gesprekken met (potentiële) allochtone medewerkers dat Windesheim als een vrij homogene witte, Christelijke organisatie gezien wordt. Zij hebben de indruk dat de hogeschool welwillend staat tegenover diversiteit maar vinden dat er nog wel een slag gemaakt moet worden in het concreet aantrekken van een divers personeelsbestand. De geïnterviewden hebben de indruk dat Windesheim steeds voor de 'veilige weg' kiest en mensen aanneemt die lijken op de al zittende medewerkers. Uit de zoeksessie en workshop komt ook het beeld naar voren dat men nog weinig weet over hoe men verschillende doelgroepen

kan bereiken. Inzet van sociale media kan een belangrijk hulpmiddel zijn, aangezien uit de interviews blijkt dat de allochtone doelgroep steeds minder via de klassieke kanalen naar vacatures zoekt en dit vooral via het eigen (professionele) netwerk doet.

Uit resultaten van onderzoek binnen Windesheim (zie hoofdstuk 7) blijkt verder dat de afstemming tussen recruitment en de 'werkvloer' een belangrijke rol speelt bij succesvolle werving. Er is nog weinig ervaring met het werven binnen de allochtone doelgroep. Binnen Windesheim zijn er docententeams die hier tegen aan lopen en nu zelf het voortouw nemen bij het aantrekken van divers personeel. Andersom zien we ook dat allochtone docenten die aangenomen worden niet altijd goed 'landen' binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is een allochtone docent die na een paar weken ontslag nam omdat de 'klik' tussen de kandidaat en de organisatie weliswaar in het selectiegesprek aanwezig was, maar dat de aansluiting binnen het docententeam ontbrak.

4.1 DOEL

Er werken op dit moment nog niet veel allochtonen bij Windesheim. Naar verwachting is er daarom binnen de allochtone doelgroep weinig bekend over Windesheim als potentiële werkgever, en de medewerkers van Windesheim hebben slechts beperkt ervaring met het direct samenwerken met allochtonen. Een wederzijdse kennismaking leek ons daarom op zijn plaats. We hebben deze activiteit georganiseerd binnen het Zestor project met als doel om elkaar te leren kennen, maar ook om Windesheim eens met een andere bril op te bekijken: wat valt allochtone bezoekers op bij ons, wat kunnen we van hen leren?

Er werd voor dit onderdeel van het Zestor project gezocht naar talenten met een ‘achterban’ in de regio’s Zwolle en Flevoland: jongeren die vanuit een formeel (bijv. allochtone studentenvereniging) of informeel (vriendenkring) netwerk een bereik hebben onder allochtone groepen. Met deze activiteit beoogden we ook dat de multiculturele talenten hun hernieuwde beeld over Windesheim uitdragen in hun netwerk, en zodoende een positieve bijdrage leveren aan de naamsbekendheid en het imago van Windesheim in de allochtone gemeenschappen.

Als gastgevers hebben we gekozen voor hogeschool hoofddocenten, lectoren en managers. Ook van hen verwachtten wij dat zij hun ervaringen uitdragen in hun directe werkomgeving, en zo bijdragen aan een realistische beeldvorming over allochtone jongeren, ook als potentiële collega. Ook verwachtten we dat de gastgevers de verworven inzichten over mogelijke belemmeringen binnen Windesheim voor allochtoon talent kunnen omzetten in acties om deze belemmeringen weg te nemen.

4.2 ‘ALLOCHTOON TALENT MEETS WINDESHEIM’

Via LinkedIn en andere sociale netwerkkanalen hebben we deze activiteit kenbaar gemaakt onder de doelgroep. We hebben 15 cv’s ontvangen van mensen die wilden deelnemen aan de wederzijdse kennismaking. Op basis van opleidingsachtergrond hebben we een voorselectie gemaakt. Elf biculturele talenten, allemaal hoogopgeleid, zijn uitgenodigd voor een nadere kennismaking met Windesheim. Voor die kennismaking zijn de talenten gekoppeld aan een lector, hogeschool hoofddocent, manager of teamleider binnen Windesheim, met wie de talenten twee keer een dagdeel of een dag meeliepen tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

De gastgevers hebben over Windesheim verteld. De jongere ziet zo meer van Windesheim, en de gastheer of –dame leert de eigen organisatie kennen door de ogen van een ander. Daarnaast zijn alle bezoekers en gastgevers uitgenodigd voor de afsluitende werkconferentie over het Zestor-project (zie hoofdstuk 8). Bij de werkconferentie hebben de bezoekers (talenten) onder andere verteld hoe zij tegen Windesheim aankijken, of ze er zouden willen werken en waarom. Ook werden ervaringen uitgewisseld: wat heeft men van elkaar geleerd, wat viel op, wat kan Windesheim hiervan leren in haar streven om een organisatie te worden die ruimte biedt aan diversiteit? De ervaring tijdens de wederzijdse kennismaking is ook met de talenten geëvalueerd.

De meeloopdagen hadden voor iedere gast een eigen karakter, afhankelijk van het programma van hun gastheer of –dame. In alle gevallen kregen de gasten tijdens het eerste dagdeel informatie over de opleiding en over de werkzaamheden van hun gastheer of –dame. Daarnaast zijn veelal vergaderingen of bijeenkomsten bijgewoond, bijvoorbeeld over de lesstof of over de inhoud van de opleiding. Talenten hebben tijd gehad vragen te stellen aan hun gastheer of –dame, en sommige bezoekers hebben de kans gehad om enkele organisatieonderdelen zoals de afdeling Internationalisering, afdeling Communicatie en het Studiesuccescentrum van Windesheim, te zien. Er was gelegenheid om vragen te stellen over de mogelijkheden zoals werken op Windesheim, afstudeerbegeleiding, studiekeuze, studenten die extra hulp nodig hebben zoals taalachterstand en persoonlijke begeleiding die door coach, psychologen of andere deskundigen gegeven kan worden.

Het tweede dagdeel hebben de deelnemers verdere gesprekken gevoerd en ervaringen opgedaan door bijvoorbeeld een college van een docent bij te wonen, vragen te stellen en actief deel te nemen aan gesprekken. *“Ik werd verwelkomd door de manager internationalisering, hierop volgend hebben wij een*

kennismakingsgesprek gevoerd. In dit gesprek kwamen verschillende aspecten aan de orde. Ik heb verteld waar ik werkzaam ben en welke taken ik uitvoer en omgekeerd heb ik uitleg gekregen over de hogeschool Windesheim, de opleidingen en domeinen. De werkwijzen van onze organisaties hebben we besproken en de stagemogelijkheden. Vervolgens hebben wij het over verschillende internationaliseringsprojecten gehad. Dit was erg leerzaam en interessant, mede door het feit dat ik mij hier momenteel ook mee bezig houdt. Daarna heb ik bij een gesprek mogen zitten dat de gastheer voerde met een tweetal docenten die een module aan zouden bieden binnen zijn domein. Van dit gesprek heb ik veel geleerd, de manier waarop hij met deze personen omging en de manier van het overbrengen van aspecten.”

4.3 OPBRENGST WEDERZIJDSE KENNISMAKING

Uit de evaluatie blijkt dat de wederzijdse kennismaking inzichten en netwerken heeft opgeleverd voor beide partijen. Men vond de activiteit duidelijk en doelgericht. Over het algemeen hebben de bezoekers een goed beeld gekregen over de visie, missie en activiteiten van opleidingen die aangeboden worden door Windesheim. *“De meeloopdagen zou ik met een tien kunnen beoordelen, dit komt door het feit dat het boven mijn verwachting verliep. Ik heb een heel duidelijk beeld kunnen vormen. De informatie die ik heb verkregen en de uitleg was erg waardevol. Uiteraard zullen er veel meer aspecten zijn, maar ik heb een duidelijk omvangrijk beeld gevormd dankzij deze dag. Dus vandaar deze waardering.”* *“Tijdens de meeloopdagen kwam er veel verscheidenheid aan bod, gezien het feit dat we eerst een kennismakingsgesprek voerden en vervolgens draaide ik mee in het dagelijkse ‘proces’ van de gastheer en ik kreeg zelfs een rondleiding en we bespraken verschillende aspecten met betrekking tot het onderwijsproces, internationalisering en stages.”* *“Ik heb de wederzijdse kennismaking als zeer prettig ervaren. De manager nodigde mij zeer bewust uit op twee interessante dagen. Verscheidenheid kwam op verschillende momenten aan bod, met name omdat de hogeschool erg wit is.”*

De wederzijdse kennismaking heeft de kijk op het werken op een hogeschool positief veranderd. *“Ik heb zeker belangstelling om op een hogeschool te gaan werken. Mijn belangstelling voor werken op de hogeschool is toegenomen en ik zou het werken op een hogeschool zeker aanbevelen.”* aldus een bezoeker. Een andere deelnemer heeft de wederzijdse kennismaking erg leerzaam en vooral leuk gevonden: *“Ik heb een kijkje achter de schermen kunnen nemen bij het lectoraat sociale innovatie van Windesheim.”* *“Mijn kijk en visie is wel degelijk veranderd na deze meeloopdagen bij Hogeschool Windesheim. Ik was mij niet van bewust van de wijze van werken, lesgeven en het aanbieden van internationale componenten.”*

Tijdens meeloopdagen zijn de deelnemers positiever gaan denken over de optie om op een hogeschool aan de slag te gaan en Windesheim heeft zich kunnen profileren onder deze multiculturele talenten. *“Ik vind de wederzijdse kennismaking leuk om op deze manier de hogeschool te ontmoeten. De tweede meeloopdag was ik met een rechtendocent. Ik vind het leuk om kennis over te brengen, dus deze meeloopdag was een mooie gelegenheid om het vak van docent beter te leren kennen. Ik heb gemerkt dat het doceren aan de hogeschool anders is dan doceren aan een universiteit. Het is kleinschaliger en misschien daardoor interactiever.”* Wederzijdse kennismaking heeft de belangstelling voor het werken bij een hogeschool gewekt. Een deelnemer heeft het als volgt verwoord: *“Ik vind het erg leuk om kennis over te brengen, vooral als het gaat om thema’s waar ik affiniteit mee heb. Het doceren sprak mij dus wel aan. Ik vind de kleinschaligheid en de interactie die mij zijn opgevallen wel prettig. Mijn belangstelling is dus toegenomen. Ik zou het iemand zeker adviseren om op een hogeschool te werken.”*

Sommige bezoekers hebben veel belangstelling voor het werken bij een hogeschool maar niet altijd om les te geven. Ze hebben aangegeven dat ze de kennismaking met Windesheim zeer waardevol hebben ervaren en zo een goed beeld over de kennisinstelling als aantrekkelijke werkgever hebben gekregen. Ze lieten weten dat zij bereid zijn om hun eigen ervaring en kwaliteiten te gebruiken, onder meer ook om specifieke groepen studenten te begeleiden. *“Windesheim heeft geen of nauwelijks professionals zoals decaan, lectoren of docenten die een andere achtergrond hebben dan de Nederlandse.”* *“Ik kom zelf uit een zeer diverse omgeving. Bij mijn eerste bezoek bij Windesheim viel de samenstelling van de studenten en de docenten mij erg op. Beide groepen zijn etnisch en cultureel relatief homogeen.”*

Op basis van de indrukken zouden de deelnemers aan de wederzijdse kennismaking anderen adviseren bij Windesheim te werken. Vooral als de hogeschool aandacht blijft geven aan verscheidenheid. *“Na deze meeloopdagen heb ik meer belangstelling gekregen om te werken bij Hogeschool Windesheim. Het feit dat er*

verschillende componenten zijn die een meerwaarde bieden aan de studenten heeft dit gevoel sterker gemaakt. Ook is dit gevoel sterker geworden door de werkwijze die gehanteerd wordt en de manier van uitvoering hiervan. Ik zou mensen in mijn omgeving zeker gaan adviseren om op een hogeschool te gaan werken. Dit advies zal ik onderbouwd toelichten aan hen, door mijn positieve ervaring die ik heb opgedaan tijdens deze meeloopdag.” Een van de deelnemers suggereerde nog dat het wellicht een goed idee is om studenten met een andere achtergrond informatie te geven over de christelijke identiteit en omgekeerd. Dit om een beter beeld van elkaar te krijgen en culturele sensitiviteit te ontwikkelen. Anderen begrijpen kan helpen om met verscheidenheid om te gaan.

De gastgevers van Windesheim hebben door deelname aan de wederzijdse kennismaking hun netwerk uitgebreid, ze hebben Windesheim ‘op de kaart’ gezet, én geleerd over hoe anderen de organisatie zien. *“Tijdens haar bezoek vertelde mijn gast dat ze de sfeer bij Windesheim zo prettig en open vond. Ook het idee om mensen van buiten uit te nodigen vond ze daarvan een teken. Hetzelfde hoorde ik tijdens de werkconferentie van andere externe gasten. En ik ben het wel met ze eens eigenlijk. Het is prettig werken hier. Dat kunnen we veel meer uitdragen. Ik denk dat we ons daarmee positief kunnen onderscheiden als organisatie.” “Ik vond zijn kijk op zijn leven inspirerend. Hij is ondernemend en heeft veel ambitie om verder te komen, maar wil ondertussen ook maatschappelijk betrokken zijn.” “Mijn kennismaking met de gast heeft mij opnieuw stil laten staan bij hoe ik als manager verschillen in het team kan benutten en waarderen. Zij hield mij op een plezierige manier een spiegel voor en ik ontdekte hoe een intelligente en kritische ‘blik van buiten’ mij hielp. Verschillen zijn soms lastig, maar altijd leerzaam!” aldus een opleidingsmanager.* Ook heeft deze kennismaking veel bewustwording aan de kant van Windesheim opgeleverd. *“Als ik ruimte heb, zou ik deze dame in dienst willen nemen. Zij is hoogopgeleid, beheerst verschillende talen en werkt als internationaliseringcoördinator bij een ROC in de regio en is communicatief zeer sterk. Zij kan een betekenis hebben voor Windesheim om bepaalde groepen te bereiken en begeleiden.”* aldus een domeinmanager. Wat vooral vaak genoemd wordt is dat men er door de gasten weer extra van bewust is geworden dat Windesheim erg ‘wit’ is. *“Mijn gast vertelde dat vriendinnen van haar gekozen hebben voor een studie bij Saxion. Windesheim is dichterbij voor hen, maar ze voelden zich daar minder thuis omdat het er zo wit is. Toch iets om over na te denken.” “Mijn gast was verbaasd over het geringe aantal allochtone studenten bij Windesheim. Zelf werkt ze op een MBO in Zwolle, en dat is veel gemengder. Dat zette me toch weer aan het denken. Heeft dat alleen met het onderwijsniveau te maken, of spreken we deze doelgroep te weinig aan?”* Een anekdote van een van de deelnemers illustreert de beperkte ervaring van sommige managers met allochtonen: *“Op de tweede kennismakingsdag vroeg een van de lectoren in het Nederlands of ik ook Nederlands sprak! Mijn antwoord was keihard, Nee! Waarna iedereen in lachen uitbarstte en het ijs direct gebroken was.”*

4.3 CONCLUSIES

De wederzijdse kennismaking heeft voor meer bekendheid gezorgd van Windesheim als potentiële werkgever bij allochtone jongeren, en voor bewustwording bij medewerkers van Windesheim over diversiteit. De resultaten van deze interventie kunnen op verschillende manieren worden ingezet in de organisatie. Zo zijn ze onder andere ‘teruggeploegd’ naar de programma’s van de Corporate Academy van Windesheim, die gericht zijn op coaching en training van beginnende medewerkers. Verder zijn de talenten die deelgenomen hebben aan de wederzijdse kennismaking potentiële ambassadeurs van Windesheim binnen de allochtone kringen. Op basis van de ervaring met de wederzijdse kennismaking kunnen we concluderen dat leren omgaan met diversiteit tijd vergt. Het vraagt om het leren (h)erkennen van individuele verschillen, het begrijpen dat ieder individu uniek is en het accepteren en respecteren van verschillen.

5 ONDERSTEUNEN LEIDINGGEVENDEN

5.1 DOEL

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij het behoud en het succes van medewerkers. Omdat de positie van allochtone medewerkers vaak net even anders is dan die van hun autochtone collega's vraagt dit soms extra aandacht, en daarmee extra kennis en inzicht. Waar moet ik op letten, hoe kan ik beter aansluiting vinden? Om leidinggevendens op dat punt te ondersteunen hebben we onderzocht waar de bestaande scholing voor zittende en aankomende leidinggevendens kan worden aangevuld met onderdelen die specifiek gericht zijn op het begeleiden van allochtone medewerkers en het werken in een divers team. Bij de uitwerking van dit programmaonderdeel is samenwerking gezocht met de Corporate Academy van Windesheim, die de betreffende scholing verzorgt. Bovendien is een externe deskundige ingeschakeld die inhoudelijk betrokken werd bij de vormgeving van de scholing. Beoogd resultaat van dit deelproject is een verbeterd instrumentarium voor het trainen en coachen van leidinggevendens bij het begeleiden van allochtone medewerkers en een divers samengesteld team. Dit zou moeten bijdragen aan het behoud van allochtone medewerkers en het benutten van hun competenties.

5.2 INVENTARISEREN HUIDIGE SITUATIE

Om het ondersteunen van leidinggevendens handen en voeten te geven hebben we ingestoken op een nauwe samenwerking met de Corporate Academy. Dit had twee doelen: enerzijds om te inventariseren welke aandacht er voor verscheidenheid is binnen het onderwijscurriculum voor leidinggevendens; de Corporate Academy draagt zorg voor dit curriculum. Anderzijds is de insteek van dit project dat de activiteiten die we opzetten gecontinueerd worden door partijen binnen de organisatie zelf. Als de Corporate Academy de noodzaak ziet van aandacht voor diversiteit binnen haar leiderschapsprogramma, dan is de kans groter dat zij dit structureel incorporeert in haar bestaande leiderschapsprogramma's.

In de inventariserende fase zijn we in gesprek gegaan met de Corporate Academy. In eerste instantie hebben we gesprekken gevoerd met de teamleider om een breed beeld te krijgen van het aanbod van de activiteiten die de Corporate Academy biedt aan leidinggevendens. Het aanbod voor leidinggevendens vanuit de Corporate Academy is grofweg op te delen in scholing voor teamleiders, lectoren en hogeschoolhoofddocenten die de verschillende onderwijsteams aansturen en de scholing voor leidinggevendens in de hogere echelons, bijvoorbeeld managers van een domein. Uit het eerste gesprek bleek dat aandacht voor diversiteit geen structurele plaats heeft binnen de verschillende opleidingen. Wel zou dit thema goed kunnen passen in een nieuwe leerlijn voor teamleiders waarin het houden van goede personeelsevaluaties (PE cyclus) centraal staat. Op basis van dit eerste verkennende gesprek is een aantal vervolgesprekken gevoerd met trainers van de Corporate Academy om concreter te kijken binnen welke trainingen aandacht voor verscheidenheid verder vorm kan krijgen.

We hebben hiertoe gesprekken gevoerd met een accountmanager die tevens zelf trainingen verzorgt en een trainer die de cursus Talent, Succes en Waardering voor leidinggevendens geeft. Deze training is met name gericht op het adequaat aansturen van individuele ontwikkeling (PE cyclus). Hoewel er niet direct aandacht besteed wordt aan verscheidenheid als los onderdeel in de training Talent, Succes en Waardering, is er wel expliciete aandacht voor talentontwikkeling (*hoe manage je talent?*). Daarnaast wordt aandacht besteed aan verschillen in communicatiestijl die leidinggevende en medewerkers kunnen hebben. Leidinggevendens leren daarmee hoe ze aan kunnen sluiten op hun 'gesprekspartner' wanneer deze een andere stijl heeft. In een breder kader is er in veel scholing voor leidinggevendens aandacht voor het 'waarderend perspectief': met open blik kijken waar iemand goed in is. "*Aandacht voor verscheidenheid en benutten van competenties is dus deels verweven in de scholing.*", aldus de accountmanager. Toch zal bij de evaluatie van de nieuwe leerlijn gekeken worden of het thema verscheidenheid steviger verankerd kan worden in toekomstige programma's.

Naast de gesprekken met de Corporate Academy hebben de interviews met teamleiders (zie ook hoofdstuk 7) binnen de verschillende opleidingsteam ook een aantal inzichten opgeleverd die belangrijk zijn voor het bepalen van de onderwerpen waarop de scholing voor leidinggevendens zich zou kunnen richten. Een aantal leidinggevendens gaf aan dat er steeds meer aandacht komt voor prestaties waar je met het team als geheel verantwoordelijk voor bent. Daarvoor is het niet alleen belangrijk om inzicht te krijgen in wat je medewerkers

kunnen, maar je moet die talenten ook kunnen bundelen om tot een goed team resultaat te komen. Dit komt bijvoorbeeld concreet tot uiting in het integreren van de drie O's, onderwijs, onderzoek en ondernemen, die Windesheim alle drie tot primaire taak rekent. Het integreren van die 3 O's vraagt dat leidinggevendenden meer complementariteit en onderlinge afstemming zoeken binnen hun teams. Het is immers onwaarschijnlijk dat alle teamleden in gelijke mate effectief ingezet kunnen worden op onderwijs, onderzoek en ondernemen. Leidinggevendenden onderkennen weliswaar dat het belangrijk is om aandacht aan culturele diversiteit binnen het team te besteden, maar stellen dat het nog belangrijker is om de aandacht voor verscheidenheid breder te trekken. Het gaat om het beter inzetten van alle verschillen tussen mensen (seks, leeftijd, cultuur, expertise, ervaring etc.) binnen teams, zodat individueel talent beter benut kan worden, maar ook synergie gecreëerd wordt zodat iedereen samenwerkt bij het bereiken van de teamdoelen. Een medewerker die uitblinkt in ondernemen, moet de ruimte krijgen om zich verder te kunnen ontplooiën op dit vlak en om zijn netwerk verder uit te breiden, maar moet ook gestimuleerd worden om zijn netwerk in te zetten voor onderwijsactiviteiten (bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken of stage adressen) of mogelijkheden voor het doen van onderzoek.

5.3 TRAINING 'INNOVATIEKRACHT VAN VERSCHILLEN'

Op basis van de uitkomsten van de gesprekken met de Corporate Academy en een aantal leidinggevendenden heeft het lectoraat met behulp van een externe adviseur een trainingsmodule 'de innovatiekracht van verschillen' samengesteld. Deze is vervolgens via de Corporate Academy aangeboden aan leidinggevendenden in de organisatie. De training is geëvalueerd en de inzichten en kunnen nu door de Corporate Academy worden ingezet binnen of naast haar bestaande aanbod.

De inhoud van de door ons ontwikkelde training heeft behalve op culturele diversiteit ook betrekking op andere aspecten van diversiteit. De kernvraag die centraal staat is hoe je als teamleider sturing geeft aan het benutten van verschillen binnen het team om daardoor meerwaarde en innovatie te creëren. Concreet wordt er ingegaan op de processen die verscheidenheid lastig kunnen maken (relationele aspecten). Vervolgens worden mogelijkheden om meerwaarde en innovatie te genereren (taakuitkomsten) verkend, evenals het creëren van een sterke gezamenlijke teamidentiteit. In de sessie gaan deelnemers aan de slag met het hier en nu 'managen van de verschillen' in een taakopdracht. In de groep worden de verschillende fases van verkenning van verschillen en overeenkomsten en vervolgens het inzetten daarvan ten behoeve van een gezamenlijk product, doorlopen. In een tweede dagdeel ontwikkelen de deelnemers aan de hand van de input van het eerste dagdeel een programma voor hun eigen team. Daarnaast werd op verzoek van de deelnemers aandacht besteed aan het thema generatiemanagement. In Bijlage 2 staat de inhoud van de training nader beschreven.

We hebben bewust gekozen om de training toegankelijk te maken voor leidinggevendenden op alle niveaus om verticaal leren te stimuleren. Bovendien was de gedachte dat wanneer alle lagen betrokken zouden worden in de training, het de kans vergroot dat (structurele) aandacht voor diversiteit breder gedragen wordt binnen de organisatie.

De training is door 12 leidinggevendenden uit alle domeinen binnen Windesheim gevolgd. Het grootste deel van de deelnemers bestond uit teamleiders van verschillende opleidingen. Daarnaast waren enkele leidinggevendenden uit de ondersteunende diensten aanwezig. De training werd over het algemeen als leerzaam ervaren. *"Ik ben weinig bekend met het thema en het heeft zeker voor een stukje bewustwording gezorgd; het is een belangrijk thema voor de toekomst."* Een andere deelnemer: *"Ik ga een aantal inzichten zeker meebrengen in mijn manier van aansturen; wat ik vooral geleerd heb is om bepaald gedrag van anderen niet meteen te interpreteren vanuit mijn eigen kaders, maar de dialoog op te zoeken en kijken waar hij of zij vandaan komt."* Wel bleek voor sommige leidinggevendenden het instapniveau vrij hoog. Voor leidinggevendenden die weinig ervaring hadden met het thema was de theorie soms lastig te plaatsen en de oefeningen te abstract om de link met de eigen dagelijkse praktijk helder te krijgen. Een aanbeveling van een van de deelnemers: *"Het leereffect zou sterker zijn als er begonnen was met het inventariseren van concrete voorbeelden uit de eigen praktijk en daar dan vanuit de theorie op reflecteren. Nu lag de focus meer op theorie en vervolgens de praktijk."*

Op basis van de evaluatie met de Corporate Academy hebben we de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Het thema is relevant voor leidinggevend en zal in de toekomst steeds relevanter worden met de toenemende internationalisering en de sterkere nadruk op het behalen van gezamenlijk teamresultaten;
- Aandacht voor verscheidenheid verdient structurele aandacht in de scholing voor leidinggevend en;
- De inhoud van de scholing moet nauw aansluiten op de praktische context waarin leidinggevend en zich bevinden. De praktijk moet leidend zijn voor theorie en reflectie en niet andersom;
- Om het leereffect te optimaliseren moet gekeken worden naar enerzijds de kennis en ervaring op het gebied van verscheidenheid en anderzijds het niveau waarop leiding gegeven wordt. Dit vraagt wellicht om een gedifferentieerd aanbod afhankelijk van het echelon waar een leidinggevende acteert;
- Voer vervolgesprekken om te kijken hoe de scholing verder concreet ingevuld kan worden.

5.4 BREDERE VERKENNING VOOR ANDERE SCHOLINGSACTIVITEITEN

Naast scholing voor leidinggevend en biedt de Corporate Academy scholing voor alle medewerkers van Windesheim. Naar aanleiding van de training voor leidinggevend en zijn we ook met andere medewerkers van de Corporate Academy in gesprek gegaan om te kijken hoe zij aandacht voor verscheidenheid breder kunnen verweven in deze scholingsactiviteiten. Mogelijk relevante cursussen waarbinnen aandacht voor diversiteit een belangrijk aandachtspunt kan zijn, zijn de didactische professionalisering en de studieloopbaanbegeleidingscertificering. Voor beide cursussen is aandacht voor diversiteit wenselijk om beter aan te kunnen sluiten op de diverser wordende studentenpopulatie in sommige opleidingen. Dit is iets waar zowel docenten als studieloopbaanbegeleiders mee te maken krijgen. Op dit moment wordt gekeken welke mogelijkheden er zijn om het thema concreet in de verschillende programma's te verweven.

5.5 CONCLUSIE

Leidinggevend en binnen Windesheim hebben over het algemeen niet veel ervaring met het omgaan met en benutten van verscheidenheid. Wel is er veel interesse in het thema, zoals blijkt uit het animo voor de training 'de innovatiekracht van verschillen' die werd aangeboden binnen ons project. De training heeft bij de deelnemers bewustwording gebracht over hoe verschillen in teams beter benut kunnen worden. De training had als overkoepelend doel om een voorzet te geven voor hoe verscheidenheid als thema in het curriculum voor leidinggevend en kan passen. Insteek is dat de Corporate Academy met deze ervaringen en inzichten het thema op een meer structurele manier in kan bedden in de bestaande scholing voor leidinggevend en. Uit de evaluatie blijkt dat daar draagvlak voor is, maar dat er goed gekeken moet worden naar een aantal randvoorwaarden om de training optimaal aan te laten sluiten op de behoeftes van leidinggevend en. De inhoud van de scholing moet aansluiten op de praktische context waarin leidinggevend en zich bevinden. Daarbij is het wenselijk dat diversiteit breed wordt gedefinieerd en zich niet alleen richt op het benutten van culturele verschillen. Bovendien is het ook belangrijk om aan te haken op bestaande thema's binnen Windesheim die de komende tijd ook meer hun weg gaan vinden in de scholing voor leidinggevend en, zoals sturen op kwaliteitseisen of internationalisering.

6 INTERVISIE STARTENDE MEDEWERKERS

6.1 DOEL

Het vierde deelproject van het project “Vernieuwde impuls voor (h)erkenning multitalent aan Windesheim” bestond uit het aanbieden van intervisie aan nieuwe docenten, met het doel om uitval in de eerste fase van hun aanstelling te voorkomen.

De eerste maanden in een nieuwe functie zijn vaak bepalend voor het succes van de werkzaamheden van een nieuwe medewerker. Immers, in deze fase wordt vaak duidelijk waar struikelblokken liggen, waar je tegenaan loopt, wat ‘raar’ is, wat je wel of niet prettig vindt in de organisatie. We wilden op zoek naar manieren om deze eerste stappen makkelijker en aangenamer te maken, en te leren van de ervaringen van nieuwkomers. Hiertoe hebben we intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe docenten. Deze boden ons niet alleen de mogelijkheid om te horen waar zij tegenaan lopen en wat hun vragen zijn, we konden meteen manieren uitproberen om op een concrete en ondersteunende manier over deze zaken te praten. Deze manier van werken had bovendien het voordeel dat de deelnemers niet alleen ons verder hielpen, maar zelf ook konden leren van hun ervaringen.

6.2 DE INTERVISIEBIJEENKOMSTEN

In totaal zijn 61 nieuwe medewerkers aangeschreven om deel te nemen aan de activiteit ‘Intervisie startende medewerkers’ die door het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid werd aangeboden. De nieuwe docenten zijn geselecteerd op basis van het criterium dat zij in 2012 in dienst zijn getreden bij Windesheim. De lijst is opgesteld op basis van de gegevens van de afdeling HR. Zowel allochtone als autochtone docenten zijn aangeschreven: we waren op zoek naar de ervaring van beide groepen met de ruimte voor diversiteit. Bovendien was het aantal allochtone nieuwkomers te klein om een dergelijke activiteit voor te organiseren.

Eén-derde van de aangeschreven medewerkers heeft zich aangemeld voor participatie in de intervisie. Op basis van deze aanmeldingen zijn twee intervisiegroepen samengesteld. Enkele docenten konden wegens hun lesroosters uiteindelijk toch niet meedoen. De deelnemers aan de intervisie zijn afkomstig van verschillende opleidingen.

In de periode van november 2012 tot januari 2013 hebben de twee intervisiegroepjes elk twee intervisiebijeenkomsten gehad onder begeleiding van een interne coach van Windesheim (Hugo Galama). Tussen de twee bijeenkomsten zat bij de eerste groep één maand, bij de tweede groep bijna twee maanden. In één groep zijn we gestart met zes deelnemers en in de andere groep met vier deelnemers. Bij de tweede bijeenkomst waren er twee nieuwe deelnemers. In totaal hebben er 12 nieuwe docenten deelgenomen aan de intervisies. Tien van de 12 deelnemers waren docent eventueel in combinatie met een andere functie (onderzoeker). Twee deelnemers hadden andere, ondersteunende functies op Windesheim.

De intervisiebijeenkomsten hadden twee doelen: enerzijds de docenten ondersteunen in hun eerste maanden op Windesheim, anderzijds ons informatie verschaffen over wat hen tijdens die eerste maanden op is gevallen. Om die informatie te krijgen hebben we de begeleider van de intervisiebijeenkomsten gevraagd om aan de volgende punten aandacht te besteden:

- Verwonderpunten: wat valt nieuwe docenten op in hun 1e periode bij Windesheim, wat is kenmerkend voor de organisatie?
- Kunnen ze zichzelf zijn, op welke punten moeten ze aanpassen, wat betekent dat voor hen?
- Hoe ervaren ze meer algemeen de ruimte voor verscheidenheid, kunnen anderen zichzelf zijn, waarin wel/niet, hoe open is de organisatie volgens hen?
- Zien ze ook verscheidenheid, welke vormen vallen op? Is dat bij medewerkers of studenten? Heeft die verscheidenheid effect op hun eigen functioneren, bijvoorbeeld in de zin van wennen, gedrag, lesinhoud etc. aanpassen?
- Zien ze subculturen, welke, en waar heeft dat invloed op hun functioneren? Is dat bij medewerkers of studenten?
- Hoe ervaren ze de introductie op Windesheim, inhoudelijk en sociaal? Is er voldoende informatie, ondersteuning? Wat hebben ze goed kunnen gebruiken en ging goed, wat mist er of ging niet goed?

Tijdens de bijeenkomsten zijn verschillende werkvormen ingezet, zoals bijvoorbeeld:

- Jezelf voorstellen aan de hand van een foto, waarbij werd gesproken over vragen als: Wat is kenmerkend van jou? Waarom is het goed dat Windesheim juist jou heeft aangenomen?
- Delen van verwondermomenten op Windesheim;
- Groepsgesprek over het kenmerkende van Windesheim;
- Creatieve brainstorm over hoe volgens de deelnemers een ideale afdeling eruit ziet en waarin dat ideaal afwijkt van de realiteit;
- Tweegesprek en groepsgesprek over punten als: Wat voor verscheidenheid komt je tegen op Windesheim? Ervaar je op Windesheim ruimte voor verscheidenheid? Welk effect heeft dit op jouw functioneren? Kom je subculturen tegen op je opleiding? Welke suggesties en verbeterpunten heb je?

6.3 LEERPUNTEN

INHOUDELIJKE LEERPUNTEN

Uit de gesprekken met de deelnemers blijkt dat de intervisiebijeenkomsten hebben gezorgd voor een vruchtbare uitwisseling van eerste ervaringen van nieuwe medewerkers. Tijdens de bijeenkomsten constateerden zij dat er binnen Windesheim veel verschillende subculturen zijn. Bij de ene opleiding heb je meer ruimte om te initiëren, bij de andere opleiding ben je vooral bezig met de uitvoering van de taken die er zijn. Men vindt de organisatie over het algemeen open voor nieuwe ideeën, activiteiten en aanpakken. Vaak wordt de verantwoordelijkheid om met nieuwe initiatieven en ideeën te komen neergelegd bij de nieuwe medewerker. Er wordt voldoende ruimte ervaren om suggesties voor vernieuwing te bespreken en er mee te experimenteren.

De deelnemers aan de intervisie zoeken naar manieren om verschillen zichtbaar te maken om zo meerwaarde te creëren in hun eigen team. Wel ervaren de startende medewerkers hier een dilemma: ze willen vernieuwen en meerwaarde creëren, maar hebben ook te maken met de bestaande cultuur in het team, een team waar ze onderdeel van willen worden. Gevolg is dat ze vaak de eerste maanden de kat uit de boom kijken. De nieuwe medewerkers proberen helder te krijgen welke van hun talenten het meest gewaardeerd worden door hun collega's en de leiding en welke talenten ze meer zouden willen inzetten, waarom en hoe ze dat willen en kunnen doen.

De deelnemers zien het belang van omgaan met verscheidenheid voor hun team, werkgroep, studiegroep en studiebegeleiding en teamontwikkeling. Er is gesproken over hoe die verschillen kunnen bijdragen aan de kwaliteit en innovatiekracht van gezamenlijke producten, en hoe ze juist kunnen hinderen, zodat de productiviteit er juist onder lijdt. De nieuwe medewerkers zijn op zoek naar manieren om zich zodanig te positioneren dat de meerwaarde van hun verscheidenheid optimaal benut wordt. Daarbij wordt de cultuur van het team aangewezen als een belangrijke factor bij de kans om daarin te slagen. Ze vinden dat ook de andere teamleden en de leiding van het team verantwoordelijk zijn voor het benutten van hun meerwaarde. Daarbij merken ze echter dat er structureel te weinig tijd wordt ingepland voor coaching van nieuwe docenten en intervisie. Dat beperkt hun mogelijkheden en leidt tot ontevredenheid over de begeleiding en het inwerken van nieuwe medewerkers.

Volgens de deelnemers zijn bij opleidingen en diensten verbeteringen mogelijk bij de introductie van nieuwe collega's. Ze vragen meer aandacht voor inwerken en begeleiding, en ondersteuning bij het geven van lessen. Ook constateren de deelnemers aan de intervisie dat verschil kansen biedt maar zaken zo nu en dan ook complex maakt. Zowel de nieuwe medewerkers als de (onderwijs)teams waarin zij opereren, hebben soms moeite hebben met die complexiteit. Vaak ook hebben de nieuwelingen moeite om de cultuur van de nieuwe omgeving te doorgronden, ze weten niet precies wat er van hen verwacht wordt en dat maakt onzeker en kost energie. Ze zien coaching en intervisie als hulpmiddelen om makkelijker hun weg te vinden in de organisatie en om hun talenten zo snel en effectief mogelijk te kunnen inzetten voor de organisatie.

In de intervisie is besproken dat verscheidenheid het verschil kan maken tussen gewoon presteren en excelleren en innoveren. Daarbij kwam ook aan de orde dat je het dan wel goed moet managen om te voorkomen dat de verschillen vooral tot spanningen leiden. De deelnemers merken op dat dit bij veel opleiding en diensten nu nog niet voldoende gebeurt. Ze hebben de indruk dat veel competenties niet herkend worden omdat ze 'anders' zijn en niet passen bij de functie die de nieuwe medewerker bekleedt. Ze zien

interview als een behulpzaam instrument voor nieuwe medewerkers om wegen te vinden om barrières te doorbreken en zo goed mogelijk hun weg te vinden in de organisaties. Bijvoorbeeld door tijdens de interviewbijeenkomsten samen te zoeken naar andere manier om taken binnen een team te verdelen, op een manier die meer ruimte geeft aan de verscheidenheid aan competenties. Ze leren daar hoe ze als nieuwe medewerker meer proactief kunnen optreden en zo de meerwaarde van het eigen verschil meer zichtbaar kunnen maken. De interviewcoach suggereerde dat de deelnemers bij hun ontwikkelgesprekken de verscheidenheid aan talenten van medewerkers aan de orde zouden kunnen stellen. Zo zouden ze een beweging in gang kunnen zetten waarbij de organisatie meer uitgaat van de competenties van mensen en functies daaraan aanpast (jobcrafting), in plaats van de mensen aan te passen aan de functies.

LEERPUNTEN OVER HET BENUTTEN VAN INTERVIEW

Vier deelnemers zijn na de eerste bijeenkomst gestopt. Twee van hen hebben deze beslissing toegelicht: *"Ik zit al in twee andere interviewgroepjes."* *"Ik ben ook bezig met de cursus didactische vaardigheden."* *"Ik heb het zo druk dat ik me geen tijd gun voor dit soort bijeenkomsten."* *"Mooie maar niet direct toepasbare onderwerpen."* We hadden de deelnemers uitgenodigd voor interviewbijeenkomsten, maar in de praktijk bleek het lastig die vorm vast te houden. De interview werd door de deelnemers meer als coaching ervaren. Mogelijk is dit een reden waarom twee docenten zonder opgaaf van redenen na de eerste bijeenkomst niet meer verschenen. Dit terwijl ze tijdens de eerste bijeenkomst enthousiast en actief betrokken waren. Een andere mogelijke reden is dat wisselende lesroosters het voor docenten vaak lastig maakten om deel te nemen.

Om meer te leren over het inzetten van interview als manier om verscheidenheid bespreekbaar te maken hebben we alle deelnemers na afloop van de interview gevraagd een korte vragenlijst in te vullen. Van vier deelnemers hebben we de eindevaluaties terugontvangen. Met vier anderen heeft de interviewcoach tijdens de laatste sessie gesproken over hun ervaringen. Ook de coach heeft zijn eigen input gegeven bij de evaluatie. Uit deze evaluaties blijkt dat we te maken hebben gehad met gedreven, betrokken deelnemers aan de interview, die enthousiast waren over de bijeenkomsten. De werkvormen sloten goed bij hen aan. Men waardeerde het dat het programma gevarieerd was. De uitwisseling met collega's werd als heel zinvol ervaren en men vond het goed om verder te kijken dan de eigen grenzen. De thema's vond men waardevol, evenals het vergroten van de bewustwording van de eigen drive.

Het interviewmoment werd ervaren als een rustmoment tussen de hectiek van de dag. Tegelijk vinden de deelnemers het moeilijk om binnen de tijd van hun aanstelling aan de bijeenkomsten deel te nemen. Het gebeurde daarom veelal in hun eigen tijd. Een aantal deelnemers volgde daarnaast ook de didactische scholing, waardoor hun tijd extra onder druk kwam te staan. Tenslotte nam een aantal deelnemers ook deel aan interview binnen de eigen opleiding. Dat bleek teveel van het goede en er was voor hun sprake van overlap.

De interviewbijeenkomsten hadden verschillende doelen die voor een deel goed samen zouden kunnen gaan, maar elkaar ook in de weg stonden. Het hoofddoel was het voorkomen van uitval bij beginnende medewerkers – niet alleen door de interview zelf maar ook door te leren wat er speelt zodat de organisatie daar wat aan kan doen. Daarnaast waren er aandachtspunten rond verscheidenheid die een plek dienden te krijgen tijdens de bijeenkomsten. Terugkijkend ging dit niet goed samen. Men vond het heel zinvol met een groep medewerkers van Windesheim over deze thema's te praten, maar heeft dat niet ervaren als interview. Bij echte interview moeten de onderwerpen vooral uit de deelnemers zelf komen, vinden zowel deelnemers als begeleider.

Ook op andere punten week de gekozen vorm af van een 'echte interview'. De interviewcoach zegt hierover: *"Wil interview als werkvorm zinvol zijn dan moeten er minimaal zes bijeenkomsten plaatsvinden, die begeleid worden door een onafhankelijke begeleider. Daarna kan de groep eventueel zonder begeleiding zelfstandig verder gaan. De algemene ervaring bij interview is dat de eerste vier bijeenkomsten niet langer dan één maand uit elkaar moeten liggen. De betrokkenheid bij de bijeenkomsten wordt mogelijk anders te klein en de deelnemers moeten dan elke keer weer opnieuw aan elkaar wennen."* Als er voldoende interviewbijeenkomsten zijn, dan kan de coach gaan werken met specifieke interviewwerkvormen, zoals bijvoorbeeld de Balint-methode, een interviewmethode waarbij veel aandacht is voor een gezamenlijk gespreksonderwerp, in plaats van een persoonlijke casus van een van de deelnemers. De deelnemers leren elkaar dan te ondersteunen bij de wijze van werkuitvoering en te helpen de eigen wijze van werkuitvoering te verbeteren.

Uit de evaluatie blijkt dat er grote verschillen waren in de onderwerpen die docenten en ondersteunend personeel wilden bespreken. De intervisiethema's blijken bij deze twee groepen teveel uit elkaar te lopen. Het is waarschijnlijk zinvoller om docenten en ondersteuners niet samen in een intervisiegroep te plaatsen.

Naast de thema's die de deelnemers zelf aandroegen hebben we in de bijeenkomsten ook zelf een aantal thema's aangedragen, met name over de ruimte voor diversiteit. Men vond die thema's interessant, maar vroeg zich af of voor het bespreken van deze thema's een groep met zowel beginnende medewerkers als meer ervaren medewerkers niet interessanter zou zijn. Dit zou bijvoorbeeld de mogelijkheid bieden om de heersende cultuur kenbaar te maken bij de nieuwe medewerkers. Bij het bespreken van dergelijke thema's vindt men het mengen van onderwijzend en niet onderwijzend personeel overigens een prima idee. Voor het bespreken van dit thema vindt men twee bijeenkomsten ook voldoende.

VERSCHEIDENHEID IN BESTAANDE ACTIVITEITEN

De intervisiebijeenkomsten zoals die hebben plaatsgevonden binnen het project hebben ons veel geleerd over hoe je het onderwerp verscheidenheid aan de orde kunt stellen binnen een intervisietraject. Het was onze bedoeling vervolgens te verkennen hoe we die ervaring zouden kunnen inbrengen in bestaande activiteiten ter ondersteuning van startende (en evt. ook meer ervaren) medewerkers. Daarvoor hebben we een serie verkennende gesprekken gevoerd met medewerkers en accountmanagers van de Corporate Academy, het interne scholingsinstituut van Windesheim. Daaruit bleek dat men bijvoorbeeld mogelijkheden ziet om het thema 'benutten van verschillen' op te nemen in bestaande trainingen over samen leren en reflecteren. Daarnaast is toegezegd om bij het aanpassen en opzetten van scholingsactiviteiten beter te bekijken hoe het thema 'benutten van verschillen' een plaats kan krijgen. Concreet is het idee geopperd om de verschillende intervisiedocenten uit te nodigen voor een bijeenkomst om hierover te praten en hen toe te rusten met de kennis en het inzicht om het thema ook te behandelen tijdens de intervisie die zij begeleiden. Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid zal waar mogelijk inhoudelijke steun geven voor dergelijke professionaliseringsactiviteiten.

7 ONDERZOEK BENUTTEN DIVERSITEIT IN DOCENTENTEAMS

7.1 DOEL

Het binnenhalen en –houden van allochtone medewerkers en, meer algemeen, het streven naar meer diversiteit in de organisatie heeft als belangrijkste doel om daarmee de kwaliteit van het primaire proces te verbeteren. Voorwaarde daarvoor is dat de diversiteit in het personeelsbestand ook daadwerkelijk benut wordt. In dit deelproject onderzochten we op welke manier dat al gebeurt, en wat men hiermee bereikt in termen van kwaliteitsverbetering, innovatiekracht etc. Daarbij werd de focus verbreed naar ook andere vormen van diversiteit naast culturele achtergrond. De bestaande kennis en ervaring willen we breder inzetten op Windesheim.

Na verkennende gesprekken met teamleiders en andere sleutelfiguren van verschillende onderwijsteams binnen Windesheim hebben we zes teams geselecteerd. Het belangrijkste selectiecriteria was dat het thema diversiteit speelde binnen het team. Bovendien streefden we naar een variëteit van opleidingen binnen de verschillende domeinen die Windesheim kent. De zes geselecteerde teams zijn:

- Sportopleiding Calo;
- Honours College;
- Sociaal Pedagogische Hulpverlening;
- International Consultancy;
- HBO rechten;
- Pedagogiek.

Binnen elk team hebben we met een teamleider en 2 of 3 docenten een interview gehouden over de volgende onderwerpen:

- instroom en doorstroom van medewerkers;
- herkennen en benutten van verscheidenheid binnen het team;
- leiderschap en aansturing;
- aansluiting op de (allochtone) studentenpopulatie;
- aandacht voor diversiteit in het curriculum.

In bijlage 3 staat de volledige topiclijst. Hieronder worden de bevindingen van de 6 opleidingen afzonderlijk uitgewerkt. Daarna worden conclusies getrokken over de cases heen. Daarin worden onder andere opmerkelijke verschillen en overeenkomsten besproken.

7.2 CALO

Optimaal werken als team door het benutten van elkaars competenties is niet echt ingeburgerd in opleidingsteams aan hogescholen. De aandacht voor diversiteit blijft vaak steken op individueel niveau. Dit betekent dat aandacht voor diversiteit afhankelijk is van de individuele drive om daar werk van te maken. Meer collectieve aandacht voor diversiteit vanuit het team en meer steun vanuit het management en het centrale HR-beleid zijn wenselijk. Het werken aan betere integratie van diversiteit in opleidingsteams is een belangrijke voorwaarde voor het benutten van verscheidenheid en voor de realisatie van betere prestaties. Dit hoofdstuk geeft een schets van de Calo (voorheen: Christelijke Academie voor Lichamelijke Opvoeding) en laat de relevantie zien van collectieve en massieve aandacht voor diversiteit binnen sport- en bewegingsopleidingen.

AMBITIE OM DIVERS TE WORDEN

Bij de Calo staan bewegen en sport centraal. De Calo bestaat uit drie hbo-opleidingen: Lerarenopleiding lichamelijke opvoeding, Sport management en Psychomotorische therapie. Deze drie opleidingen werken nauw samen vanuit een gemeenschappelijke visie op bewegen en het beïnvloeden van bewegingsgedrag in onderwijs, therapie en sport.

De Calo ambieert om meer divers te worden en om meer rekening te houden met de wensen van studenten met een andere levensbeschouwelijke achtergrond. *“We kunnen en moeten beter aansluiten op de vragen en*

behoeften vanuit deze studenten. Zo hebben we een keer tijdens een kamp geen rekening gehouden met de etenswensen van een student. We waren helemaal vergeten hier naar te vragen wat eigenlijk niet alert van ons was.” aldus een docent.

De instroom van allochtone studenten is laag en dat vraagt expliciete aandacht van de Calo. Daarnaast is er ook beperkte gender diversiteit in de studentenpopulatie: een deel van de opleidingen trekt weinig vrouwen, een ander deel weinig mannen. *“Dit heeft deels te maken met de lage status van sport onder vrouwen en onder de allochtone doelgroep, wat zorgt voor een lage instroom.”* Onder de groep allochtonen en vrouwen heerst de gedachte dat je als docent lichamelijke opvoeding niet echt status hebt. *“Sporten is leuk om te doen, maar niet echt als beroep.”* aldus docenten.

De Calo heeft in het verleden een aantal activiteiten ontplooid waarin aandacht werd besteed aan de interculturalisatie van de sportopleiding. Om dat structureel te kunnen doen heeft de Calo een allochtone docent en een allochtone procesbegeleider aangetrokken. Zo wil de Calo enerzijds het docententeam diverser maken en anderzijds de dialoog met zowel docenten als studenten stimuleren en adequater omgaan met diversiteitsvraagstukken binnen de opleidingen. Het thema krijgt ook op andere manieren aandacht. Zo heeft een docent onlangs als afsluiting van een master een onderzoek uitgevoerd naar diversiteit in de schoolklas en verzorgen twee andere docenten een module ‘etniciteit en bewegen’. Deze module wordt jaarlijks aan ongeveer 25 studenten gegeven. Daarbij wordt ingegaan op interculturele aspecten in de sport.

Ondanks de aandacht voor diversiteit is er volgens de directie van de Calo geen expliciete filosofie aanwezig rondom verscheidenheid binnen opleidingsteams. Men tracht individueel en uniek talent te herkennen en daar incidenteel in te investeren. Dit komt echter niet goed uit de verf wat betreft het vinden, binden en boeien van allochtone talenten. De docenten zijn zich er van bewust dat ze meer aansluiting moeten zoeken bij de achtergronden van de studenten. Toerusting van docenten met multiculturele competenties zou voor meer binding met de diverse doelgroep kunnen zorgen. Een docent zegt hierover: *“Ik vind het een verrijking dat iemand gewoon net een andere visie heeft! Iemand die met een andere bril naar bepaalde vraagstukken kijkt geeft wat nieuwe dynamiek en nieuwe inspiratie. Ik denk sowieso dat je met anderen verder komt dan alleen en als die andere anders zijn is dat alleen maar een verrijking voor het onderwijs”.*

TOERUSTING MET MULTICULTURELE COMPETENTIE

“Ik houd zelf erg van kleur. Onze samenleving is divers. Het is jammer dat die diversiteit niet terug te zien is binnen de opleiding. Toen ik hier kwam werken was ik verbaasd hoe blank onze Calo eigenlijk was en dat is nog steeds zo.” Deze uitspraak van een docent weerspiegelt de openheid voor en behoefte aan meer diversiteit binnen de opleiding. Er zijn slechts twee allochtone docenten werkzaam binnen de Calo. Dit is zeker geen afspiegeling van de studentenpopulatie. Binnen de opleiding is men zich ervan bewust dat er gezocht moet worden naar meer aansluiting bij de studenten. Zo besteden enkele docenten aandacht aan de ontwikkeling van multiculturele competenties. Een deel van de docenten heeft in het huidige werkveld of bij eerdere (buitenlandse) ervaringen te maken gehad met verschillende doelgroepen en met thema’s als diversiteit en multiculturaliteit. Dit maakt het volgens de docenten binnen de opleiding makkelijker om aansluiting te vinden bij de studenten. Tegelijk zien ze dat de component ‘multiculturaliteit’ nog geen expliciet onderdeel is van de opleidingsaanpak en dat een deel van de docenten moeite heeft om bepaalde culturele gedragingen van hun studenten te herkennen. *“Ik zie dat collega’s andere culturen boeiend vinden, maar dat betekent niet dat ze het omgaan met andere culturen allemaal even eenvoudig vinden.”* *“Diversiteit is geen structureel onderwerp bij de opleiding en er is ook niet voldoende draagvlak bij docenten. Wel is er enige aandacht voor de ontwikkeling van multiculturele competenties die ingebed dienen te worden in de hbo-kwalificaties en beroepscompetenties.”*

De docenten zien hier ruimte voor verbetering: *“Een training voor docenten gericht op multiculturele kennis en vaardigheden lijkt me nuttig.”* Binnen de Calo wordt nu weinig aandacht besteed aan de toerusting van docenten met dergelijke competenties. *“Ik vraag mij af of daar vanuit onze leidinggevende niet meer aan gedaan kan worden, bijvoorbeeld bij het aannemen en werven van docenten. Er is nu geen bewust beleid – ook niet vanuit het centrale HR-beleid – op dit gebied. Er wordt dus niet echt gericht gezocht.”* denkt een docent. Culturele diversiteit is een thema op centraal niveau maar krijgt geen expliciete uitvoering binnen de opleidingen. De teams zijn vrij en hebben ruimte om activiteiten te ontwikkelen rondom diversiteit. Er is geen belemmering vanuit centraal niveau om dat te doen. Meer actie en draagvlak binnen teams en opleidingen kan het thema meer voor het voetlicht brengen.

Ook zou er structureel meer aandacht moeten zijn voor het benutten van elkaars competenties. *“Ook dit lijkt nog niet echt ingeburgerd binnen de Calo.”* aldus een docent. Daarnaast pleiten docenten voor systematische

aandacht voor diversiteit in het lesprogramma. *“Bijvoorbeeld aan de hand van een vaste module over het onderwerp in plaats van de huidige facultatieve module kan aandacht gevestigd worden op het thema. Dit biedt ook kansen voor de docenten binnen de opleiding voor het opdoen van multiculturele kennis en het ontwikkelen van de competenties.”*

De ervaring van docenten met multiculturele vraagstukken wordt bij de verdeling van taken niet altijd optimaal gebruikt. Het inzetten van de juiste competenties binnen de opleidingen is een uitgangspunt, maar ook een formeel aandachtspunt binnen de Calo. Het krijgt in de praktijk echter weinig handen en voeten. *“Het thema blijft een ondergeschoven kindje, ondanks de voornemens om als team effectief te werken als het gaat om het benutten van aanwezige competenties binnen onze opleidingen.” “Het is nog steeds wat ad hoc maar een van de teamleiders is hier steeds meer mee bezig. Hij wil meer aandacht besteden aan het inzetten van de juiste competenties. Wat dus ook betekent dat wij als docent dan bepaalde andere werkzaamheden kunnen doen. Multiculturaliteit is natuurlijk een leuk speerpunt voor het team. Ze weten wel dat ik als docent er wat mee heb maar het blijft iets van ‘mij’ terwijl het toch iets van ons allemaal moet zijn: een teamdoel.”*

Dit is een teken dat het thema diversiteit niet helemaal wordt gedragen door het gehele team maar meer een issue van enkele personen. *“Er wordt wel veel over het thema gepraat en het wordt als een agendapunt binnen het team gezien. Positief is dat de teamleden allemaal respect en waardering hebben voor elkaars ‘gedachtegoed’ maar dat wordt niet expliciet benoemd.”* Docenten geven aan dat dit een formele plek zou moeten krijgen binnen het team om te komen tot het benutten van verschillende denkbeelden. Binnen de Calo is nu wel ervaring rondom multiculturaliteit aanwezig en dit wordt ook wel met elkaar gedeeld, maar niet expliciet en niet structureel. Individuele docenten ontwikkelen hun diversiteitscompetenties, maar daar wordt niet op gestuurd. Het is momenteel geen speerpunt van het management. *“De inzichten worden niet systematisch verspreid binnen teams.”* aldus een docent. Ook vinden er bijvoorbeeld geen trainingen plaats voor de ontwikkeling van multiculturele kennis en vaardigheden. Hier ligt volgens docenten een taak voor de teamleiders en het team zelf.

MULTICULTURALITEIT EN ROLMODELLEN

Om studenten voor te bereiden op het werken in een pluriforme samenleving en te voorzien van multiculturele competenties verzorgt de Calo een module ‘Bewegen en culturele verschillen’. Dit is een facultatief programma van een half jaar waarvoor veel animo is. Centraal bij de module staan onderwerpen als transculturele analyse, bruggen bouwen en interculturele communicatie. Een docent merkt op: *“Sommige studenten die de module volgen vinden het lastig om het culturele aspect in een situatie in te zien of te achterhalen.”* Dit is een belangrijke indicatie dat dergelijke modules een waardevolle aanvulling kunnen zijn voor studenten op het reguliere studieprogramma.

Zeker in een hogeschool die tamelijk wit is, kan het verstandig zijn een vaste verplichte module over verscheidenheid of multiculturaliteit in te bouwen. Dit zorgt voor betere aansluiting bij een steeds multicultureler wordende samenleving en bereidt studenten beter voor op hun toekomstige werkomgeving. *“Dit onderwerp wordt wel binnen het team aan de kaak gesteld door individuele docenten.”* Dit is vooral belangrijk als, zoals enkele docenten van deze Calo concluderen, de diversiteit van de huidige samenleving niet terugkomt in de studentenpopulatie of het docententeam. *“Dan krijgen studenten onvoldoende de kans om te wennen aan het werken met allochtone collega’s of met allochtone doelgroepen. Ze lopen daar bijvoorbeeld bij een stage, of later bij hun werk, tegenaan.”*

Natuurlijk zouden de docenten zelf het curriculum kunnen aanpassen. Dit vereist echter dat het team het belang hiervan onderkent en dat er een goede teamsamenwerking is om te komen tot het gewenste resultaat. Meer diversiteit binnen de docententeams is wenselijk om de aansluiting bij de verschillende studenten te optimaliseren. Zo fungeert een docent ook als rolmodel voor alle studenten. *“Meer allochtone docenten zou goed zijn voor de studenten: je bent uiteindelijk een soort rolmodel voor alle studenten.”*

De Calo is een witte opleiding met weinig allochtone studenten en docenten. Het is niet bekend waarom bepaalde opleidingen geen studenten van allochtone afkomst aantrekken. Het imago van de school kan daar een rol spelen, maar wellicht spelen keuzepatronen van allochtone studenten ook een rol. *“De instroom vanuit de allochtone groep is minimaal. Ook hebben we gezien dat allochtone studenten zich soms niet begrepen voelen en de opleiding in een vroeg stadium verlaten. Allochtone docenten kunnen hier mijns inziens een belangrijke rol in hebben.”*

De Calo opleiding staat al jaren in de Keuzegids als beste opleiding van Nederland. *“Dit feit zou goed gebruikt kunnen worden nu de Calo zich meer wil profileren onder verschillende doelgroepen.”* Een nadeel bij dat

profileren is dan weer dat het docentenbestand vrij wit is. *“Dit maakt de opleidingen minder herkenbaar voor allochtone studenten. De inzet van meer allochtone docenten als rolmodel kan zeker behulpzaam zijn.”*

Een mogelijkheid voor gerichte profilering onder etnische groepen is het onderzoek naar ‘sportidentiteit’ dat vanuit het lectoraat ‘Bewegen, onderwijs en sport’ aangestuurd wordt en waarbij samengewerkt wordt met andere regio’s. Daarnaast tracht de Calo goed in kaart te brengen wat voor beeld verschillende doelgroepen hebben bij ‘sport en bewegen’. De opleiding kan hier uit leren hoe specifieke groepen gerichter benaderd kunnen worden. *“Op basis van dergelijke informatie kunnen we als opleiding beter anticiperen op vragen zoals: Wat beweegt iemand om voor deze opleiding te kiezen en wat betekenen sport en bewegen voor deze studenten?”*

EFFECTIEVE DIVERSITEITAANPAK

Docenten van de Calo hebben elk hun eigen expertise. De meesten beschikken over basale multiculturele competenties en een enkeling zelf in aanzienlijke mate. Er is dus een basis voor kwalitatief goed multicultureel onderwijs. De docenten weten elkaar te vinden bij specifieke vragen en zijn bekend met elkaars expertisegebied. De competenties op het gebied van multiculturaliteit van docenten kunnen echter veel meer benut worden als er nog meer wordt uitgewisseld.

Een andere mogelijkheid om het multiculturele gehalte van de opleiding te vergroten is om hier bij de selectie van nieuwe medewerkers aandacht aan te besteden. Docenten kunnen invloed uitoefenen bij de selectie van nieuw personeel omdat ze zitting hebben in de sollicitatiecommissies. Er zijn alleen weinig tot geen allochtone sollicitanten. Er is meer aandacht nodig voor het vinden van betere wervingskanalen om de etnische doelgroepen te bereiken.

Ook is het van belang om te werken aan het kenbaar maken van de opleiding onder specifieke groepen. Gerichter promotie is soms noodzakelijk om doelgroepen binnen te halen. De Calo werkt bijvoorbeeld mee aan voorlichtingsbijeenkomsten in andere regio’s waar specifieke doelgroepen te vinden zijn. Toch heeft dat niet het gewenste effect. Docententeams worden door de directie van de Calo aangemoedigd om hier een actieve rol in te vervullen, bijvoorbeeld tijdens voorlichting op de open dagen. Ook dat levert niet het gewenste effect op.

Meer aandacht in het curriculum kan helpen om de effectiviteit van diversiteitaanpak te bevorderen. *“Ik heb de overtuiging dat de meerwaarde van diversiteit slechts benut kan worden wanneer er sprake is van betrokkenheid van docenten en leidinggevendenden met het onderwerp.”* Om de diversiteitsontwikkeling te stimuleren, is meer aandacht nodig voor het opleidingsaanbod en de teamcontext waarin docenten met elkaar interacteren.

INVLOED VAN DE CONTEXT OP DIVERSITEITSONTWIKKELING

Volgens de geïnterviewde docenten is het belangrijk dat de Calo als geheel een visie heeft en uitdraagt over diversiteit. Ook zou er in het centrale HR beleid van de hogeschool aandacht voor diversiteit moeten zijn, vinden ze. Of die aandacht er is weten ze niet. *“We merken niks van een centraal HR beleid. Zo’n expliciet beleid is er ook niet. De HR afdeling hoort een visie te hebben op dit thema en dit ook uit te dragen. Dit kan door doelstellingen te formuleren op het gebied van aannamebeleid en wellicht door de docenten meer te prikkelen om trainingen te volgen op dit gebied. Dit kan geformaliseerd worden door de multiculturele beroepskwalificaties waar de docenten aan moeten voldoen duidelijk op papier te zetten.”* aldus docenten. Draagvlak en betrokkenheid bij het management hiervoor zijn essentieel.

Het management kan specialistische steun gebruiken voor dit thema. *“Diversiteit is een weerbarstig thema en het is doorgaans moeilijk om daar grip op te krijgen.”* Zo blijkt het initiatief en de aandacht vanuit een lectoraat de Calo te inspireren voor het thema verscheidenheid. *“Ik vind het belangrijk om mee te werken aan het initiatief van het lectoraat en wil het thema verder uitdragen en fungeren als ambassadeur binnen de hogeschool.”*

CONCLUSIE

Hoewel de Calo een wit opleidingsinstituut is, is er bereidheid binnen de teams om met diversiteit aan de slag te gaan. Zowel bij docenten als leidinggevendenden is de wil aanwezig om zich in te zetten voor meer diversiteitsontwikkeling, daarvoor is geen discussie meer nodig over nut en noodzaak. Dit is een teken van openheid en ruimte voor het thema binnen de hogeschool en de opleidingsteams. Dit biedt kansen voor de Calo én Windesheim om zich beter te positioneren in hun omgeving als een kleurrijke kennisinstelling.

Er is geen sprake van grote weerstand, wel van een zekere mate van onwennigheid en onduidelijkheid in de aanpak en implementatie van diversiteit. Bereidheid en aanwezige kennis zijn nog individueel belegd bij de

Calo en het is nog geen hoge prioriteit van het totale team. Het is wenselijk om een integrale, interactieve en iteratieve aanpak te bewerkstelligen om diversiteit te laten beklijven bij de opleidingsteams. Aan studenten worden door de Calo facultatief vakken aangeboden over diversiteit. Dit is niet het geval voor de docentengroep. Dat kan een manier zijn om te starten met structurele en systematische aandacht voor het thema diversiteit binnen het team. Hier is een collectieve taak weggelegd voor het hele team, niet alleen voor de teamleider maar ook voor de docenten.

7.3 HONOURS COLLEGE

Het Honours College biedt onderwijs aan voor excellente studenten die de ambitie hebben om zich later met projectmanagement in een internationale context bezig te houden. In de opleiding wordt een reguliere Bachelor of Business Administration gecombineerd met een specialisme. Momenteel bestaat het Honours College uit 14 docenten die worden aangestuurd door een dean in samenwerking met twee teamcoördinatoren. We hebben gesproken met een team coördinator en twee (Westerse) allochtone docenten. Uit de gesprekken blijkt dat aandacht voor diversiteit en verscheidenheid een belangrijke rol speelt binnen het team. Er wordt actief gestuurd op een gevarieerd docententeam, het curriculum besteedt veel aandacht aan diversiteit en er wordt gestreefd naar een meer diverse studentenpopulatie.

HET AANTREKKEN VAN DIVERSITEIT

Het Honours College richt zich op studenten die extra verdieping zoeken in hun studie. Hiertoe wordt in een internationale setting Engelstalig onderwijs aangeboden op het gebied van Public Health en Communication & Media. Om als student toegelaten te worden, kijkt het Honours College ten eerste naar studieresultaten: de student moet gemiddeld een 8 of hoger staan. Daarnaast worden studenten die de opleiding willen volgen uitgenodigd voor een motivatiegesprek. Binnen de hogeschool wordt actief geworven onder talentvolle studenten, zij worden benaderd door docenten om hen te enthousiasmeren voor de opleiding. Daarnaast wordt internationaal geworven voor deze opleiding.

De opleiding is enkele jaren geleden gestart met een voornamelijk Nederlands docententeam. Sindsdien werkt het team aan een meer gemengde samenstelling qua culturele achtergrond. Met name in het afgelopen jaar zijn docenten aangetrokken die naast hun specifieke inhoudelijke kennis en expertise op hun vakgebied ook ervaring hebben met het werken in een interculturele context. Tijdens sollicitaties wordt dan ook gevraagd welke bijdrage de sollicitant vanuit zijn of haar achtergrond en expertise denkt in te brengen, bovenop de reguliere inzet op het gebied van onderwijs. *“Het zijn docenten die net dat stukje extra kunnen bieden die we interessant vinden. Wat gaan ze ons brengen en hoe denken ze dat concreet vorm te gaan geven?”* Momenteel bestaat het team voor ongeveer de helft uit docenten met een Nederlandse achtergrond. De overige docenten zijn afkomstig uit zowel westerse als niet-westerse landen. Zo is er een docente uit Spanje, twee uit de Verenigde Staten, maar er zijn ook docenten uit Kenia, Indonesië en Singapore.

Voor het aantrekken van deze docenten wordt deels internationaal geworven. Hier loopt het team aan tegen het gebrek aan ervaring van de HR afdeling van de school. *“Vacatures worden wel formeel uitgezet via vacaturesites, maar via die kanalen wordt er amper gereageerd door de doelgroep waar wij op zoek naar zijn.”* Recruiters vanuit de centrale HR afdeling staan wel open voor diversiteit, maar er wordt tot nu toe nog beperkt gestuurd op het actief werven uit verschillende doelgroepen. Het Honours College zet daarom vooral het netwerk van hun eigen docenten in om goede mensen aan te trekken. De nieuwe lichten docenten is dan ook vooral tot stand gekomen via mond op mond reclame: *“Een aantal docenten bij het Honours College heeft gesolliciteerd vanwege de positieve verhalen van zittende docenten.”* Dit heeft echter wel de nodige tijd en energie gekost. De hogeschool kon namelijk in het jaar dat er veel internationale kandidaten benaderd werden geen aanspraak maken op de regeling voor kennismigranten, waardoor het lastiger is voor deze potentiële docenten om zich te vestigen in Nederland.

Na een intensief jaar van actief werven en aantrekken van nieuwe docenten met een internationale achtergrond wil het team nu vooral toewerken naar een stabiele basis met de huidige docenten. Op korte termijn wordt er dan ook geen nieuw personeel meer aangetrokken. *“We hebben nu een mooie mix tussen langzittenden en nieuwelingen.”* aldus de teamcoördinator. Overigens streeft het team in de toekomst naar een meer gevarieerde samenstelling met betrekking tot geslacht. Onder de medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond zijn vrouwen oververtegenwoordigd binnen het team. *“Voor het team zou het goed zijn om in de toekomst ook de nodige niet-Nederlandse mannen te trekken.”*

VERSCHEIDENHEID BENUTTEN

Er wordt bij het Honours College werk gemaakt van het aantrekken van mensen met verschillende achtergronden, maar wat wordt er met die verscheidenheid gedaan binnen het team? Diversiteit staat niet expliciet als thema op de agenda binnen teamvergaderingen, maar wordt min of meer als een gegeven beschouwd. *“Bijna alle docenten hebben ervaring met het werken in een diverse context en onderlinge afstemming en samenwerking verloopt over het algemeen vlotjes.”* aldus een docent. Het draagvlak voor diversiteit lijkt dus hoog bij zowel de docenten als de leidinggevenden. De teamcoördinator geeft aan zich actief bezig te houden met het benutten van de verschillende talenten en competenties die in het team aanwezig zijn. Bovendien moedigt zij anderen in het team aan om een open en lerende houding aan te nemen. Daarin probeert ze zelf het goede voorbeeld te geven: niet de wijsneus uithangen vanwege haar status, maar luisteren naar de mensen binnen het team en durven te veranderen van aanpak als anderen laten zien dat het ook op een ander manier kan. Resultaat is dat de docenten elkaar opzoeken om kennishiaten op te vullen met de expertise van collega's. *“Niemand weet en kan alles. We maken gebruik van elkaars expertise om beter onderwijs te kunnen verzorgen.”* Bovendien ervaren de gesproken docenten een platte hiërarchie waarin eigen inbreng en discussie mogelijk is.

Ook zijn zowel de teamcoördinator als de dean bewust bezig met welke rollen mensen hebben binnen het team. *“Ik zie een aantal mensen die heel creatief zijn, die komen altijd met nieuwe ideeën. Anderen zijn juist weer beter in het stroomlijnen van die ideeën en daar structuur in aanbrengen. Zo vullen we elkaar aan.”* Een andere docent is juist sterk relationeel en verbindend gericht en is vanuit deze competentie verantwoordelijk voor de individuele begeleiding van studenten door middel van 'career counseling'. Naast deze verschillen hebben alle docenten een gemeenschappelijk basis in de rijke ervaring met het werken in andere culturen of met verschillende culturele groepen. *“Wat ik bij collega's zie is dat zij gemeen hebben dat ze een hoge tolerantie voor ambiguïteit hebben en openstaan voor andersdenkenden.”* De docenten geven overigens wel aan dat zij sneller geneigd zijn collega's op te zoeken die in hetzelfde vakgebied zitten. Vanwege de onderwijsinhoud moeten zij immers vaker afstemmen met elkaar.

DIVERSITEIT IN HET ONDERWIJS

De opleiding heeft als doel om studenten voor te bereiden op het werken in een internationale context. Het thema diversiteit loopt dan ook als een rode draad door het curriculum. De docenten vinden het belangrijk om naast het reguliere onderwijsprogramma studenten bagage mee te geven om met een open blik te kijken naar andere culturen. Daarvoor is het belangrijk om jezelf beter te leren kennen in relatie tot anderen en verschillende culturen. De docenten proberen studenten constant uit te dagen om hier over na te denken en op te reflecteren. *“Ken je eigen diversiteit, maar ook de culturele basis die je hebt.”* Bovendien komt aandacht voor diversiteit expliciet naar voren in verschillende (theoretische) vakken binnen het curriculum. Zo is er in het vak 'managing diversity' veel aandacht voor hoe organisaties bewust en adequaat om kunnen gaan met diversiteit. Volgens de docenten wordt de aandacht voor diversiteit en hoe dingen werken in andere culturen onder studenten positief ervaren. *“De stof die wij doceren wordt gewaardeerd maar wat studenten echt als meerwaarde zien is onze persoonlijke ervaring in een internationale context. Daar zijn ze echt nieuwsgierig naar en ik krijg daar ook constant vragen over.”*

Het Honours College is een kleine opleiding waarin het aantal studenten per docent laag is. Daardoor is er veel ruimte voor individuele aandacht en ontwikkeling en dat is ook wat de opleiding wil uitdragen. *“Docenten zijn erg betrokken bij studenten.”* Bovendien zijn er career counseling trajecten opgezet om te kijken waar ambities van studenten liggen, maar waar ook ruimte is om zaken te bespreken waar ze tegen aanlopen. Hoewel deze career counseling niet direct vanuit een beleid op diversiteit zijn opgezet, is er in deze trajecten wel aandacht om de verscheidenheid van talenten binnen de studentenpopulatie te stimuleren en in goede banen te leiden. In tegenstelling tot het docententeam, is de studentenpopulatie een stuk homogener. Studenten komen vooral uit Nederland en Duitsland. Daarnaast is er een handjevol Oost-Europese en Afrikaanse studenten verbonden aan de opleiding. Een van de belangrijkste aandachtspunten op dit moment is om de diversiteit in het personeelsbestand en in het curriculum verder uit te breiden met een internationaal gevarieerde studentenpopulatie. Dit blijkt tot nu toe niet makkelijk. *“De opleiding is vrij jong en moet zich daardoor nog deels bewijzen. Dat kost tijd.”*

CONCLUSIE

Het Honours College is het meest internationaal gevarieerde team binnen de hogeschool, waarbinnen ook actief gestuurd wordt op het benutten van verscheidenheid. De belangrijkste bevorderende factor voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit binnen het Honours College lijkt te liggen in de sterke eigen visie

over wat het team nodig heeft om goed aan te kunnen sluiten op de student en het onderwijs. In het curriculum is veel aandacht voor bewustwording over verscheidenheid: studenten worden gestimuleerd om hun eigen diversiteit te (v)erkennen en leren meervoudig te kijken. Naast dit vakinhoudelijke aspect wordt er ook sterk ingespeeld op de unieke behoeftes van elke student ten aanzien van ondersteuning. Dit alles wordt mogelijk gemaakt door de verscheidenheid aan achtergrond en ervaringen die het docententeam inbrengt. Binnen het team wordt dit afgestemd door een open leerhouding naar elkaar. Bovendien is het Honours College een opleiding die binnen de hogeschool vooral zelf pioniert op het gebied van het aantrekken van docenten uit een internationale pool. Hier zit wel een discrepantie met het centrale HR beleid van de hogeschool. De HR afdeling erkent het belang van diversiteit wel, maar er is nog weinig ervaring met werven uit een internationale pool van potentiële docenten. Bovendien wordt daar tot nu toe ook nog weinig actief op gestuurd. Er is in de organisatie als geheel nog maar beperkt praktische ondersteuning voor de ambities die het Honours College koestert ten aanzien van diversiteit.

In het kader van mogelijkheden om dit 'jonge' team verder te ontwikkelen geven de dean en de teamcoördinatoren aan dat er behoefte is aan het organiseren van een of meerdere teamontwikkeldagen waarin ontwikkeling van individuele teamleden en van het team als geheel centraal staat ten behoeve van nog betere aansluiting op studenten. Onderliggende vraag daarbij zou zijn: hoe geef je vorm aan studie(loopbaan)begeleiding in de context van diversiteit en excellentie en wat is de rol van de docent daarin? Want hoewel het team al veel doet rond het benutten van de verscheidenheid in de studentenpopulatie heeft men de ambitie daarin nog verder te ontwikkelen. Het streven naar excellentie en optimaal benutten van de verscheidenheid aan competenties is immers niet beperkt tot de studenten maar betreft ook de medewerkers en de opleiding als geheel.

7.4 SOCIAAL PEDAGOGISCHE HULPVERLENING

Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) is een opleidingen met circa 1380 studenten, zes docententeams en één opleidingsmanager. Van de 78 docenten is twee-derde vrouw. Er zijn twee docenten die een andere etnische achtergrond hebben: een Turkse en een Marokkaanse. Bij de opleiding staan een kritische, zelfbewuste, professionele en creatieve hulp- en dienstverlener centraal. Verscheidenheid is een onderwerp bij de opleiding. *“Onze doelgroep is multicultureel. Diversiteit komt wel in het curriculum voor maar ik vind diversiteit niet voldoende terugkomen in onze teams. We zijn op zoek naar meer mannen en mensen van niet-Nederlandse achtergrond. Het is moeilijk om mannelijke en allochtone docenten te vinden. Bij gelijke geschiktheid neem ik mannelijke docenten en docenten met niet-Nederlandse achtergrond.”* aldus de opleidingsmanager. De missie van de docententeams is om studenten op te leiden tot beroepsbeoefenaars die cliënten volwaardig en menswaardig laten functioneren in hun primaire leefsituatie en sociale omgeving, juist met en voor die mensen die niet in staat zijn om hieraan zelfstandig en autonoom vorm te geven. SPH hanteert de volgende kernwaarden: out of the box-denken, kritische reflectie, oprechte betrokkenheid en specialist van het dagelijks leven.

GROEIENDE DIVERSITEIT VAN HET BEROEPENVELD

Bovengenoemde beschrijving van het team is niet los te zien van de groeiende diversiteit van het beroepenveld. Diversiteit en multiculturaliteit zijn impliciet en expliciet verweven in de opleidingskwalificaties van de SPH. In zowel de kennislijn als de praktijklijn van de opleiding is er aandacht voor deze componenten. De volgende formuleringen zijn te traceren in de opleidingskwalificaties van SPH: *“Programma’s voor hulpverlening ontwerpen in situaties die gekenmerkt worden door complexiteit en diversiteit.” “Communicatieve vaardigheden hanteren in complexe situaties, waarbij de waarden, normen en belangen van de cliënt, het cliëntensysteem en de omgeving divers en strijdig kunnen zijn.” “Hulpverleners binnen een complex van diversiteit en deze zodanig hanteren dat recht gedaan wordt aan de eigenheid van de cliënt en zijn levensbeschouwelijke, culturele, maatschappelijke en sociale achtergrond.”*

De opleiding SPH probeert individuen uit te dagen om maatschappelijk relevante kennis en competenties te verwerven en op hoger professioneel niveau te functioneren. Innovatie krijgt niet alleen gestalte in de persoonlijke groei van studenten waartoe de opleidingen mensen willen stimuleren, maar ook in de bijdragen die zij leveren aan de ontwikkeling, verbetering en vernieuwing van instellingen in het beroepenveld. Dit alles vergt ook inzicht in interculturele vraagstukken.

MULTICULTURELE COMPETENTIES

Hoewel er een basisgedachte is dat diversiteit een essentiële component is in de opleiding en alle docenten beschikken over de juiste competenties om een breed scala aan studenten te kunnen begeleiden, is er beperkt bewustzijn van de multiculturele competenties die aanwezig zijn binnen de teams van de opleiding SPH. De docenten die dergelijke competenties bezitten hebben vaak ervaringen opgedaan met cliëntcontact. Zij zijn dan hulpverlener geweest en hebben zo wel eens contact gehad met allochtone mensen en in enige vorm culturele empathie ontwikkeld. Docenten die het vak multiculturele communicatie verzorgen hebben meer inzicht in multiculturele competenties. Deze inzichten gebruiken zij nu in het coachen en het doceren van studenten. Zo zegt een teamleider: *“Bijna alle docenten zijn studie loopbaanbegeleider en in deze rol ben je bezig met het onderzoeken van studenten, dat betekent dat docenten zich horen te verdiepen in wat studenten beweegt.”*

Opvallend is dat in de praktijk multiculturele competenties sterk verbonden worden aan de etnische afkomst van de docent, terwijl competenties gaan om de kennis en vaardigheden om met verschillende culturen om te gaan. Dit vraagt enige bewustwording onder de docenten. Daarmee wordt het belang van een divers samengesteld team niet ondergeschikt omdat het hebben van een niet-Nederlandse afkomst in de praktijk wel kan bijdragen aan een betere klik met allochtone studenten, waardoor studenten zich wellicht beter begrepen voelen. Hoewel het hebben van meer kleur belangrijk wordt gevonden is men bang dat er een bepaald stigma ontstaat over diversiteit. *“Nadruk op diversiteit zou zo de indruk kunnen wekken dat mensen worden aangenomen voor hun afkomst in plaats voor de kwaliteit.”* aldus een teamleider. Daardoor is het belangrijk om deze kwaliteiten ook zichtbaar te maken door ze in te zetten bijvoorbeeld bij het benaderen en begeleiden van allochtone studenten.

Het bieden van trainingen aan docenten over multiculturele competenties kan docenten helpen multiculturele competenties verder te ontwikkelen. Hier blijkt behoefte aan te zijn. Zo heeft een teamleider een trainingsbijeenkomst van ECHO (Expertisecentrum Diversiteit Hoger Onderwijs) gevolgd die veel inzicht gaf in diversiteit in relatie tot jongeren in het onderwijs. Dit type trainingen geeft inzicht aan docenten en kunnen een spiegel vormen om de aanpak binnen de opleiding te veranderen. Volgens een teamleider zijn dit soort opleidingen essentieel. *“We kijken wel of iemand tekort komt in taal. We moeten ons meer focussen op wat goed gaat en niet de achterstanden benadrukken. Dan kunnen dergelijke trainingen inzicht verschaffen.”*

MANAGEN VAN DIVERSITEIT

Hoewel er ervaringsdeskundigen binnen de docententeams zijn op het gebied van diversiteit en medewerkers diversiteitscompetenties ontwikkeld hebben, vindt er weinig kruisbestuiving plaats. Teamleden geven aan vaak op individueel niveau bezig te zijn en daardoor worden kennis en ervaring nauwelijks uitgewisseld. De teamleden zouden meer complementair kunnen zijn en de leidinggevenden die kennis hebben van de verschillende kwaliteiten in het team zouden dit proces beter kunnen managen.

Evaluatiegesprekken of functioneringsgesprekken kunnen door leidinggevenden benut worden om de competenties te bespreken. *“Ik geloof dat allochtone docenten als rolmodellen onze teams kunnen versterken. Het streven is er wel om het steeds beter te doen en ik vind het belangrijk dat de studenten zich erkend en herkend voelen.”* aldus de opleidingsmanager. Niet de allochtone docenten maar de leidinggevenden kunnen daarbij een rolmodel zijn om het thema verder te brengen door verschillen inzichtelijk te maken en te bespreken. Dit gebeurt nauwelijks, waardoor kansen gemist worden voor het benutten van verschillen. Een teamleider zegt hierover het volgende: *“Ik denk dat dit niet bewust wordt nagelaten. Men staat niet stil bij dit thema. We zijn er eigenlijk niet echt mee bezig.”* Het bespreken van algemene competenties blijkt een vast onderwerp te zijn tijdens gesprekken met leidinggevenden. Centraal staan de kennis en expertise en de specialisatie van docenten; specifieke multiculturele competenties doen er daarbij niet toe. Aandacht hiervoor begint met het beschrijven van de multiculturele competenties. Opgemerkt wordt door een leidinggevende dat het beperkte aantal allochtone docenten en studenten binnen de hogeschool van invloed is op de beperkte aandacht hiervoor.

TEAMSAMENSTELLING EN INCLUSIVITEIT VAN HET TEAM

Bij de samenstelling van teams wordt niet gekeken naar etniciteit of geslacht. Er wordt vooral gekeken naar de ervaringsjaren van docenten, hun expertise en de inhoud van de lessen. Op basis daarvan worden grote teams van rond de 80 docenten onderverdeeld in subteams van ongeveer 13 docenten. Ondanks deze wijze van samenstelling is er een redelijke diversiteit naar geslacht in de subteams. Het enige dat ontbreekt is etnische diversiteit, terwijl hier in de basis wel behoefte aan is. Zo zegt een leidinggevende: *“Ik mis de verscheidenheid naar etnische achtergronden. Meer etnische diversiteit zou een aanvulling kunnen zijn op datgene wat we al*

hebben en dit kan onze scope verbreden om anders te kijken. Daarmee bedoel ik vooral hoe we naar de competenties van onze studenten kijken en we ze beoordelen."

Er is sprake van teambinding. Docenten respecteren elkaar en etniciteit doet er niet toe. *"We hebben interesse in elkaars meningen. Er heerst een openheid waardoor mensen zich zeker thuis voelen."* vertelt een leidinggevende.

Er is sprake van een bepaalde mate van kleurenblindheid. Dat betekent dat docenten elkaar als volwaardig en gelijk zien. Dat is positief te noemen. De kanttekening daarbij is wel dat als docenten elkaar als gelijk zien, verschillen ondergeschikt kunnen raken en daarmee ook het benutten van deze verschillen. Concreet kan diversiteit voor de opleiding een focus op teameffectiviteit en teamkwaliteit betekenen. Daarbij spelen teamleiderschap, teamcultuur en kwaliteit een belangrijke rol. Diversiteit binnen docententeams is pas kansrijk en heeft meer draagvlak als het onderdeel is van de totale teamontwikkeling. Dat kan alleen waargemaakt worden als teams zowel de docenten als de leidinggevendenden meenemen in deze denkwijze. *"Diversiteit binnen de teams kan alleen benut worden, wanneer alle teamleden ruimte kunnen geven voor onderlinge gevoelens en verschillen. Met 'ruimte geven' bedoel ik open kunnen staan voor elkaars andere ideeën en inbreng. Empatisch kunnen zijn voor ander, al is je eigen standpunt anders. Mensen willen gewaardeerd en gerespecteerd worden."* aldus een teamleider.

AANSLUITING MET STUDENTEN

Een teamleider bevestigt dat allochtone studenten een ander type coaching vragen dan autochtone studenten. Zo betoogt een teamleider dat er verschillen zijn in gevoeligheid voor sfeer tussen allochtonen en autochtonen. *"Het valt me op dat zowel allochtone als autochtone studenten even direct en straight zijn, alleen allochtonen zijn gevoeliger voor sfeer en de relatie."* Dit betekent dat aansluiting zoeken bij de verschillende studenten aandacht vraagt voor het bevorderen van studiesucces.

De allochtone studentenpopulatie is beperkt binnen de opleiding. Voor de opleiding SPH is dat bijvoorbeeld 10 procent. Opvallend is dat allochtone studenten sneller uitvallen dan autochtone studenten. Daarbij speelt taal een belangrijke rol. Of andere factoren een rol spelen is niet helemaal inzichtelijk. Om studenten te ondersteunen in hun studieloopbaan is er een idee om een 'summer course' op te zetten om studenten voor te bereiden op het studeren in het HBO. Het voornemen is om dit breed uit te zetten en vooral studenten aan te trekken die dat extra zetje nodig hebben. Er is enige (culturele) sensitiviteit binnen docententeams om dergelijk activiteiten te kunnen verrichten.

DIVERSITEIT IN HET ONDERWIJSCURRICULUM

Naast vakken als antropologie wordt ook het vak multiculturele competenties gegeven. In hoeverre heeft de samenstelling van het team hier invloed op? Docenten krijgen kaders over de inhoud van de lessen. Ze hebben invloed op de wijze waarop hier vorm aan gegeven wordt. Er is daarbij echter nooit expliciet aandacht besteed aan diversiteit of multiculturaliteit.

Een teamleider geeft aan dat curriculumontwikkeling en aandacht voor diversiteit samen horen te gaan. Dit licht de teamleider als volgt toe: *"Ik zie diversiteit wel graag in samenhang met curriculumontwikkeling en met aanbod. Dus niet zo van 'we gaan nu even wat doen aan diversiteit van studenten en docenten', maar meer in samenhang met goede voorbereiding van studenten op de beroepspraktijk. Wat dus betekent dat de studenten de gelegenheid moeten krijgen om goed te presteren, studenten benaderen in hun diverse achtergrond en tegelijk oog hebben voor deze diversiteit. Het moet dus in balans zijn."*

CONCLUSIE

Binnen de opleiding SPH vindt men diversiteit en multiculturele competenties belangrijke thema's. Dit is ook expliciet geformuleerd in de opleidingskwalificaties van SPH. Een systematische en structurele aandacht voor het benutten van verschillen en het toerusten van studenten met multiculturele competenties wordt gezien als een vereiste, maar het lukt nog niet altijd om dat in de praktijk te brengen. *"We werken vaak vanuit onze eigen referentiekaders. Bijvoorbeeld, bij diploma-uitreiking kreeg iedereen een fles wijn. Dat past niet bij iedereen. Culturele empathie kan beter ontwikkeld worden."* aldus de opleidingsmanager. Kruisbestuiving en complementariteit tussen de teams en met ondersteunende afdelingen zoals HR en communicatie kunnen de diversiteits-ontwikkeling verder stimuleren.

Het sleutelen aan de binding van medewerkers impliceert een inclusieve teamcultuur en leiderschap dat oog heeft voor verschillen tussen medewerkers. De verwachting is dat er daarmee ruimte ontstaat voor verscheidenheid tussen medewerkers en verschillende kwaliteiten binnen teams beter benut worden. Het gaat

daarbij dan om het benutten van diverse competenties en het benaderen van verscheidenheid als een bron van kwaliteit voor de organisatie.

7.5 INTERNATIONAL CONSULTANCY

International Consultancy is een minor in de bedrijfskundige opleiding Bedrijfskunde MER. De minor wordt verzorgd door docenten die vanwege hun specifieke achtergrond en kwaliteiten ingezet zijn om de minor inhoud te geven. Hoewel het team vrij homogeen is qua culturele achtergrond, is diversiteit een thema waar belang aan gehecht wordt. Dit is met name het geval bij het aanleren van vaardigheden aan studenten om goed beslagen ten ijs te komen en effectief te kunnen optreden in het internationaal zakendoen.

“We kunnen wel in stand houden dat we een vrije witte docenten- en studentenpopulatie hebben, maar we kunnen ook aanleren dat de wereld hier niet stopt en dat we om ons heen moeten kijken. De populatie waar de studenten mee te maken krijgen kan straks namelijk heel divers zijn.”

INTERNATIONALE MINOR, INTERNATIONAAL TEAM?

Het onderwijsteam dat het curriculum verzorgt voor International Consultancy bestaat in totaal uit 8 mensen die vooral deel uitmaken van de opleiding bedrijfskunde MER. Er is ook een aantal docenten van buiten de opleiding aangetrokken om alle vakken te kunnen geven. De meeste docenten hebben een bedrijfseconomische of marketing achtergrond. Daarnaast zijn er een docent ethiek, een docent intercultural management, een docent Engels en een docent Human Resource management. Het docententeam van de minor International Consultancy is vrij ‘wit’. Slechts één docent heeft een allochtone achtergrond (Turks) en is speciaal aangetrokken vanwege zijn kennis en expertise op het gebied van internationaal zakendoen en Turks-Nederlandse betrekkingen. Bijna alle docenten hebben echter wel veel internationale ervaring, waardoor zij beschikken over de nodige competenties om te kunnen omgaan met andere culturen en invalshoeken, aldus de teamleider.

Het feit dat de focus van de minor sterk internationaal gericht is terwijl het team vrij homogeen is, zou men liever anders zien. *“Ik vind het jammer dat er weinig diversiteit aanwezig is binnen ons team. We willen namelijk wel dat onze studenten een internationale mindset krijgen, open staan voor allerlei andere culturen, terwijl wij eigenlijk zelf allemaal op elkaar lijken.”* Een andere docent benadrukt ook het belang van diversiteit: de samenstelling van het team is vaak bepalend voor de resultaten. Je hebt mensen nodig die specifieke kennis tot hun beschikking hebben, de ontwikkelingen op internationaal niveau volgen en de nodige contacten kunnen maken. Echter, hier loopt het team aan tegen het gebrek aan mogelijkheden om de instroom op deze behoefte aan te passen. Het is simpelweg niet eenvoudig om nieuw personeel aan te trekken. De meeste docenten hebben een vaste aanstelling bij Windesheim en dat is de belangrijkste pool geweest om de minor op te zetten, aldus de coördinator van de minor. Dit heeft tot gevolg dat de minor zich heel bewust moet positioneren: *“We kunnen niet pretenderen een hele open minor te zijn met een open internationale blik, en tegelijkertijd een heel homogeen team hebben. Dat is wel een lastig dilemma.”* Een docent geeft aan dat er bij de afdeling HR een belangrijke rol ligt op het gebied van aannamebeleid. *“Ik denk dat er een belangrijke taak bij recruitment ligt wat betreft de wervingsteksten als we meer diversiteit willen hebben binnen ons team. Bij gelijke geschiktheid zou ik de voorkeur hebben voor een docent met een andere culturele achtergrond.”* De wens voor meer diversiteit binnen het team is er dus wel, maar men ervaart een gebrek aan mogelijkheden om dit concreet gestalte te geven.

HERKENNEN EN BENUTTEN VAN VERScheidenheid

Het toevoegen van de Turkse docent bracht naast specifieke kennis en expertise over internationaal zakendoen ook een andere manier van kijken met zich mee, waar andere teamleden hun voordeel mee kunnen doen. Een docent: *“Dat we hem in kunnen zetten vind ik echt een verrijking. Niet zozeer alleen om zijn contacten, maar ook om de bagage die hij meeneemt: zijn eigen manier van doceren, van kijken.”* Deze andere manier van kijken heeft dan ook impact op hoe de autochtone teamleden naar hun manier van werken kijken. *“We zitten nu samen in een projectgroep en ik merk dat het ontzettend leerzaam voor mij is, dat mijn blikveld ook verbreed wordt.”* Wel wordt dit direct genuanceerd omdat het slechts om één allochtone collega gaat. *“Hoe je het ook went of keert, wij lijken allemaal best veel op elkaar. We vullen elkaar meer aan dan dat we elkaar versterken. Wat meer verfrissing of een andere manier van kijken en focus zou wel prettig zijn.”* Volgens de docent zou er structureel meer aandacht voor het omgaan met culturele diversiteit moeten zijn. *“Als opleiding worden we niet echt getraind op het gebied van multiculturaliteit, zoals: hoe goed om te gaan met*

multiculturele verschillen? Hoe kan je iemand van Marokkaanse of Turkse achtergrond in bepaalde situatie beter benaderen? Door de internationale ervaring heeft een aantal van ons hier wellicht wel enige ervaring in, maar dat zou meer kunnen. Bijvoorbeeld door aandacht aan het thema diversiteit te besteden op een studiedag. Dan heb ik het wel over diversiteit in de breedste zin van het woord."

Het thema benutten van verscheidenheid heeft in brede zin wel aandacht binnen het team. *"De selectie van docenten uit de opleiding (red: bedrijfskunde MER) vereist wel dat je oog hebt voor wat docenten voor stukje extra kunnen inbrengen voor de minor."* De docenten voor de minor zijn specifiek geselecteerd vanwege hun kennis van andere culturen en interculturele verschillen. Bovendien dienen zij in het Engels te kunnen doceren en moeten internationale ervaring hebben. Het gaat dus niet alleen om vakinhoudelijke kennis, maar ook om een stukje bagage en levenservaring.

Het team heeft recent gekeken hoe er meer complementariteit binnen het team gecreëerd kan worden. Door middel van een team-scan is onderzocht wie welke teamrollen vervult of kan vervullen. *"Wat zijn ieders sterke en ontwikkelpunten? Ben je meer een analyticus of doener? Dat soort vragen."*, aldus een docent. Op die manier wil het team kijken wie er bijvoorbeeld bij elkaar gezet kunnen worden wanneer er nieuwe projecten opgezet worden.

De leidinggevende onderstreept het belang van breed inzetten van competenties en vindt het belangrijk dat mensen zich individueel ontplooiën. Zij probeert daar ook actief een rol in te spelen door mensen te stimuleren en hen kansen te bieden buiten hun inhoudelijke docententaken. Beide geïnterviewde docenten geven aan dat ze vinden dat hun competenties goed benut worden. *"Ik ben als enige alfa een beetje een vreemde eend in de bijt. Ik word echter zeker serieus genomen in mijn team, vooral wat betreft mijn input over internationalisering, dat recent aan mijn takenpakket is toegevoegd. Ik spreek de talen goed, heb ervaring met het buitenland, dus in die zin worden mijn competenties zeker benut in deze extra taken."* Ook de Turkse docent geeft aan dat hij het gevoel heeft dat zijn expertise gewaardeerd wordt. *"Ik signaleer een verschil tussen een Nederlandse/West-Europese planmatige en een Turkse/Zuid-Europese associatieve aanpak van zakendoen en besturen. Ik probeer deze kennis over te brengen naar anderen. Ik krijg daarvoor alle ruimte binnen de opleiding. Ik vind dan ook dat mijn competenties goed worden benut. Andersom span ik me ook actief in. Ik kom met ideeën en bespreek dat ook met mensen. Daarbij zet ik vooral mijn kennis en kennis in voor onderwerpen die betrekking hebben op Turkije en Turks-Nederlands ondernemerschap. Binnen de minor International Consultancy heb ik bijvoorbeeld via mijn netwerk een Turks-Nederlandse ondernemer in de regio Zwolle in kunnen zetten als gastdocent."*

DIVERSITEIT IN HET ONDERWIJS

De minor International Consultancy biedt de studenten bedrijfskunde MER aan het eind van hun de studie de mogelijkheid om zich te verdiepen in internationaal ondernemerschap. Hierbij ligt de focus op het ontwikkelen van een ondernemende 'mindset', rekening houdend met internationale aspecten. Binnen het volledig Engelstalige onderwijs leren de studenten om scenario's te ontwikkelen voor een internationale onderneming. De studenten leren een visie en strategie te ontwikkelen om toe te treden op internationale markten met nieuwe of bestaande producten en diensten. Tevens leren studenten de voordelen en risico's kennen van internationaal handelsverkeer met betrekking tot productie, logistiek, verkoop en inkoop. Daarbij speelt lokale wetgeving een belangrijke rol, maar ook internationale afspraken in handelsverdragen of richtlijnen, interne of internationale conflicten, conjunctuur, duurzaamheid en technologische trends. Studenten leren om te gaan met verschillende culturele waarden en zakelijke gebruiken en hoe ze deze kennis effectief kunnen vertalen naar de praktijk. Ook de kunst van het lobbyen wordt aangeleerd.

De afgelopen jaren is een verschuiving te zien geweest van een zuiver economische opleiding naar een meer internationale 'mindset'. Het gaat dan niet alleen meer om kennis over de inhoud van het vak, maar ook om vaardigheden. *"Interculturele vaardigheden spelen een belangrijke rol."* Deze verschuiving in het curriculum is onder meer het gevolg van het speerpunt 'internationalisering', dat sinds vier jaar hoog op de agenda van Windesheim staat.

Ondanks deze verschuiving naar een sterker accent op internationalisering wordt de opleiding vooral gevolgd door autochtone studenten. Het percentage allochtone studenten is slechts 5 %. *"Deels ligt dit aan het gebrek aan kleur in de regio, maar ik denk dat het ook te maken heeft met het gebrek aan beschikbare rolmodellen."*, aldus een docent. Het gaat dan niet alleen om docenten, maar ook om studenten. Een eerste kennismaking met de opleiding is vaak via een voorlichting. Als die vooral gegeven worden door 'witte' studenten, dan kan dat wellicht remmend werken voor allochtone studenten om zich aan te melden voor de opleiding.

Docenten worden niet specifiek toegerust op het omgaan met deze doelgroep studenten. *“Dat is jammer, het vereist namelijk wel dat je een beetje kennis hebt van de gebruiken in andere culturen.”* Een docent noemt een voorbeeld: *“Voor de les begint geven Turkse leerlingen mij als docent een hand, omdat veel Turken die band/relatie sfeer opzoeken, wat als ‘vreemd’ gezien kan worden door andere autochtone docenten die hier geen ervaring mee hebben.”* Veel autochtone docenten binnen Windesheim beheersen deze multiculturele kennis minimaal, aldus de docent.

Een andere docent vult aan: *“Er wordt vaak opgemerkt dat allochtone studenten beter benaderd kunnen worden als docenten hun culturen en gebruiken beter kennen. Een dergelijke benadering is ook nodig voor autochtone studenten.”* Deze studenten worden opgeleid in een ‘witte’ omgeving maar worden straks wel professionals die moeten functioneren in een complexe multiculturele samenleving. Een belangrijke vraag is dan hoe je autochtone studenten kunt trainen in het omgaan met andere culturen. Hoe kunnen we hun inlevingsvermogen en culturele empathie ontwikkelen? In de minor International Consultancy wordt niet direct op deze vragen ingegaan, maar worden studenten wel bewust gemaakt van verschillen tussen culturen in het algemeen en meer specifiek in het zakendoen in een interculturele setting. Om dit concreter te maken voor studenten en hen het te laten ervaren is er recent een excursie naar Turkije georganiseerd. Daarbij konden de studenten proeven van de Turkse cultuur en kennis maken met de manieren en gebruiken in het zakendoen met Turkije.

CONCLUSIE

Aandacht voor verscheidenheid is een thema dat speelt binnen de minor International Consultancy, maar heeft nog geen structurele aandacht. Hoewel er weinig mogelijkheden zijn om meer verscheidenheid in het zittende team te brengen, probeert men de aanwezige diversiteit in competenties enigszins te benutten. Recent is een teamscan uitgevoerd die inzicht geeft in de sterktes en ontwikkelingsmogelijkheden van alle docenten. Daarmee is een eerste stap gezet in de richting van het meer systematisch inzetten van de kennis en ervaring van de teamleden. Bovendien geeft de scan zicht op hoe er binnen het team meer effectief samengewerkt kan worden bij het opzetten van nieuwe projecten. Het recentelijk toevoegen van een allochtone docent heeft een positieve bijdrage aan het team geleverd volgens de docenten en de teamleider. Het gaat hier dan niet alleen om de specifieke expertise en ervaring die hij inbrengt, maar ook om zijn manier van kijken vanuit een andere invalshoek.

Gezien de internationale focus die de minor heeft, wordt er in het curriculum steeds meer aandacht besteed aan interculturele vaardigheden die belangrijk zijn om in de toekomst in een internationale context effectief en succesvol te kunnen zijn. Wel zou het wenselijk zijn om meer allochtone studenten te bereiken om de opleiding wat meer kleur te laten krijgen. *“Meer aandacht voor diversiteit in het curriculum kan een aantrekkende werking hebben voor studenten met een andere culturele achtergrond.”* Dit vereist wel de juiste vaardigheden van docenten in het omgaan met deze doelgroep. Meer structurele aandacht voor deze omgangsvormen ontbreekt nog in de opleiding en multiculturele kennis blijkt vaak op individueel niveau te blijven steken.

7.6 HBO RECHTEN

HBO rechten is een van de grotere opleidingen binnen Windesheim qua studentaantallen met een groot team van docenten. Het team is zeer homogeen wat culturele achtergrond betreft: van de 19 docenten heeft slechts 1 een niet-westerse afkomst. Bovendien is het een team waarin overwegend mannen werken. We hebben vier mensen gesproken uit het team: de teamleider, twee autochtone docenten en de enige allochtone docent in het team.

DIVERSITEIT AANTREKKEN

De teamleider geeft aan dat hij meer diversiteit wil binnen het team. Er kunnen echter op dit moment vrijwel geen nieuwe mensen aangenomen worden omdat de uitstroom in het docententeam nihil is en de studentenaantallen stabiel blijven. Bovendien is de ervaring dat er nooit allochtonen solliciteren op de functies die zij uitzetten. *“Wij zetten een vacature uit - een standaard tekst - en kijken wat we nodig hebben en dan kijken we wie er binnen komt en wie er hier het beste past. Het punt is dat er geen allochtone docenten op een dergelijke vacature afkomen. Deels heeft dat te maken met het percentage allochtonen dat actief is in de juridische sector. Aan de andere kant werd hier in het verleden ook niet echt aandacht aan besteed. Er is ook geen beleid om bepaalde streefcijfers te halen qua verhouding in etnische achtergrond”*. Toch blijkt dat er op

andere diversiteitsdimensies wel meer gelet wordt op verscheidenheid in de instroom. *“Waar wij nu naar kijken bij sollicitaties is een goede man- vrouw verhouding.”*

De teamleider geeft aan in de toekomst aandacht voor verscheidenheid verder te willen uitbouwen. *“Mocht er door natuurlijk verloop of uitval ruimte komen, dan wil ik zeker op zoek gaan naar een meer divers samengestelde team. Dan zou ik ook graag in gesprek gaan met onze recruiter over hoe we mensen gaan benaderen die een aanvulling zijn op ons huidige team.”* De voornaamste reden om zijn team diverser te willen ligt in de aansluiting op studenten. *“Een allochtone docent zou vooral van meerwaarde zijn voor de vele allochtone studenten die we hebben; hij of zij zou een mooie voorbeeldfunctie kunnen vervullen.”* Interessant is het ‘tegengeluid’ dat de allochtone docent aangeeft: *“Ik ben eigenlijk anti-diversiteit. Hier bedoel ik mee dat diversiteit als selectie criterium gehanteerd wordt. Ik zou het erg vinden als ik op basis van mijn kleur en mijn ‘vrouw-zijn’ zou worden aangenomen, want ik ben opgegroeid met kwaliteit en daar gaat het om.”*

BENUTTEN VAN DIVERSITEIT

Naast dat het team weinig culturele diversiteit kent, is de diversiteit op andere vlakken ook gering. *“Wij hebben veel dezelfde mensen. We zijn allemaal juristen; over het algemeen risicomijdende mensen en niet echt ondernemend.”* Dit heeft dan ook invloed op de manier waarop het team opereert. *“Als je kijkt naar een vergadering dan zie je dat er vaak op dezelfde manier wordt gereageerd, wat soms lastig is bij besluitvormingen.”* aldus de teamleider. Een andere docent geeft aan dat ze elkaar meer versterken dan aanvullen in bepaalde gedragingen. De teamleider geeft aan dat hij dat jammer vindt: *“Als je een meer diverser team hebt, krijg je toch wat meer dynamiek in de groep”.* Het gebrek aan diversiteit is voor de teamleider ook een reden om weinig bezig te zijn met diversiteit in zijn manier van aansturen. Wel heeft de teamleider het voornemen om meer te halen uit zijn huidige team. *“Ik zit te denken om iets te gaan doen met teamrollen/teambuilding: hoe kunnen we elkaar beter aanvullen? Hoe kunnen we elkaar aanspreken op bepaalde dingen?”*

Als er specifiek gekeken wordt naar het benutten van elkaars competenties dan noemen alle docenten vooral vakinhoudelijke expertise. *“Juristen zijn vooral op de inhoud gericht, en houden zich minder bezig met houdingsaspecten.”* Iedereen heeft zijn eigen expertise op een bepaald gebied en de docenten geven aan elkaar te vinden wanneer ze specifieke kennis nodig hebben. Een andere docent vult aan: *“Multiculturele competenties zeggen mij helemaal niets. Kijk gewoon naar wat iemand kan!”*

DIVERSITEIT VAN DE STUDENTENPOPULATIE

Het aantal allochtone studenten dat de opleiding instroomt is relatief hoog vergeleken met andere opleidingen. HBO rechten kampt echter met een groot uitvalpercentage en men heeft het idee dat dit percentage bij allochtone studenten veel hoger ligt dan bij autochtone studenten. *“We doen te weinig met dit uitvalpercentage. De uitval neemt steeds meer toe, dus nu zitten we wel te kijken hoe we hier mee om moeten gaan. Het is echter moeilijk om aan de juiste knoppen te draaien om die uitval te verminderen.”* Deze uitval lijkt impact te hebben op de aantrekkelijkheid van de opleiding. *“Ik denk dat allochtone studenten de opleiding minder aantrekkelijk zijn gaan vinden, juist door de enorme uitval onder deze doelgroep. Wellicht dat dit toch bekend is bij potentiële studenten.”*

De docenten en teamleider speculeren over mogelijk redenen. Daarbij wordt als voornaamste reden de taligheid van de opleiding genoemd. *“Recht is een vak van fijne taalnuances en wellicht is dat lastiger voor allochtone studenten.”* Daarnaast wordt voorzichtig geopperd dat een extrinsieke motivatie ook een rol zou kunnen spelen. *“Rechten heeft toch een bepaalde hoge status die aantrekkelijk gevonden wordt, men denkt er veel geld of status mee te kunnen verdienen.”* Een andere docent noemt echter dat ze zelf als docententeam ook in de spiegel zouden moeten kijken. *“Veel docenten weten niet goed om te gaan met de verschillende groepen die de opleiding binnenstromen. Deze studenten voelen zich vaak onbegrepen.”* Aansluitend hierop noemt de teamleider ook het gebrek aan diversiteit binnen het docententeam als een mogelijke factor die mee kan spelen. *“Studenten spiegelen zich aan hun docenten. Zij zijn hun voorbeelden. Als alle studenten verschillend zijn moet je niet allemaal dezelfde docenten ervoor gaan zetten.”*

De teamleider zoekt naar een oplossing voor het probleem. *“Ik zou best meer willen weten over hoe de leefwereld is van deze studenten; hoe zien zij school en hoe zou je ze meer kunnen betrekken en hoe zou je samen met hen naar een goed resultaat kunnen werken en voorkomen dat ze uitvallen.”* Hij zou dan ook graag een keer een studiedag hierover willen organiseren. Ook de inzet van studiegroepjes, met behulp van studiecoaches, zou mogelijk kunnen helpen om meer grip op het probleem te kunnen krijgen. Het gaat dan concreet om het koppelen van 4^e jaars studenten aan 1^e jaars studenten. Daarmee krijgen deze ouderejaars

meer zicht op de leefwereld van de jongere studenten en deze informatie kunnen ze vervolgens weer terugkoppelen aan de studiecoaches.

Tenslotte wordt taalondersteuning door middel van taalklasjes als oplossing aangedragen. Een docent merkt op dat zij als team moeten proberen het probleem voor te zijn en het meer in de preventie te zoeken: *“Ik denk dat we de potentiële instromers in de voorlichting al moeten voorbereiden dat taal enorm belangrijk is binnen deze studie; recht = taal!”*

Om meer inzicht in de uitval te krijgen en niet te blijven speculeren over de achterliggende redenen is er een onderzoek gestart vanuit het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid waarin een afstudeerder van de opleiding HRM de uitval nader gaat onderzoeken. Dit onderzoek moet tot adviezen leiden die de uitval mogelijk kunnen terugdringen.

DIVERSITEIT IN HET ONDERWIJSCURRICULUM

Uit de gesprekken met de docenten en de teamleider bleek dat er in het curriculum van HBO rechten nauwelijks aandacht is voor diversiteit. Er wordt in de 4-jarige opleiding één vak gegeven over interculturele communicatie. Dit is bovendien onderdeel van een minor die facultatief is. *“Ik denk zeker dat het te maken heeft met de samenstelling van het team. Als je een curriculum ontwikkelt, doe je dat vaak vanuit je eigen achtergrond en als dat allemaal autochtone notarissen, mensen van rechtsbijstand en advocatuur zijn, dan is de kans dat er iemand met een cursus over multiculturaliteit komt, erg klein.”* Hieruit blijkt dat de gevoelde urgentie voor het integreren van diversiteit in het curriculum gering is.

Een docent probeert aandacht voor diversiteit actief in te zetten in haar lessen. *“Ik probeer vaak de link te maken met multiculturaliteit met behulp van praktijkvoorbeelden.”* Volgens haar heeft dit een positief effect op de studenten: *“Erg leuk om te zien wat voor leuke discussies je dan krijgt. Ze zitten dan met open ogen te kijken en te luisteren.”* Zij geeft wel aan dat zij de enige is in het team die hier aandacht aan besteedt, wat de eerdere conclusie over de geringe urgentie voor dit thema verder onderstreept.

CONCLUSIE

Het docententeam van HBO rechten heeft aandacht voor verscheidenheid niet hoog in het vaandel staan. De culturele diversiteit is minimaal en ook op andere onderdelen is er weinig verscheidenheid in de achtergrond van docenten, behalve hun vakspecifieke kennis. De huidige docenten zijn vooral aangenomen vanwege hun inhoudelijke expertise op een bepaald rechtsgebied. Wel is de teamleider voornemens om in de toekomst bewuster naar complementaire aanvulling op de huidige teamsamenstelling te kijken wanneer er nieuwe mensen aangenomen kunnen worden. Bovendien wil het team gaan verkennen of men meer uit het team kan halen door de competenties en rollen in kaart te brengen die teamleden hebben of kunnen vervullen.

Het thema diversiteit leeft wel sterk op het gebied van de aansluiting op studentenpopulatie. De opleiding kent een relatief hoge instroom van allochtone studenten, maar ook een grote uitval. Door de grote uitval ziet het team zich genooddaakt om nader te bekijken wat oorzaken van deze uitval zijn. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar oorzaken die bij de student liggen, maar is men ook bereid zichzelf een spiegel voor te houden en te kijken naar het aandeel dat de docenten hierin kunnen hebben; en belangrijker nog, hoe zij beter aan kunnen sluiten op deze studentengroep.

7.7 PEDAGOGIEK

Pedagogiek is de sociaal agogische bachelor-opleiding van Windesheim, die de belangen van kinderen en hun ontwikkeling centraal stelt. De opleiding bestaat uit twee onderdelen: Pedagogiek en Pedagogisch Management Kinderopvang (PMK). De opleiding Pedagogiek bestaat uit 29 docenten en de PMK uit 6 docenten. De opleiding Pedagogiek is enorm gegroeid. De laatste vier jaar zijn er jaarlijks vier of vijf docenten bijgekomen wegens de enorme instroom van studenten. Op dit moment stabiliseert dit wat. Beide opleidingen vormen samen een docententeam en hebben dezelfde opleidingsmanager.

Studenten pedagogiek leren niet alleen de problemen die het kind zelf heeft te analyseren, maar ook de omgevingsfactoren. Daarbij valt te denken aan ouders die ondersteuning nodig hebben bij de opvoeding binnen of buiten het gezin, en leraren of leerlingen die begeleiding nodig hebben bij (het omgaan met) gedrags- en sociaal emotionele problemen. Kortom, de studenten van de opleiding Pedagogiek krijgen in de praktijk te maken met een zeer gemêleerde cliëntengroep. De studie Pedagogiek werkt met een ervaren maar tamelijk ‘wit’ docententeam. Het team benadert diversiteit vanuit het perspectief van geslacht, niet zozeer vanuit het cultureel en etnisch perspectief. Ook in het leerplan en de thema’s die binnen de opleiding aan bod

komen komt diversiteit vooral terug in de thema's geslacht en leeftijd. De opleidingsmanager wil meer bewustwording over etnische en culturele diversiteit op gang brengen in de opleidingen.

CULTURELE DIVERSITEIT IS GEEN ISSUE IN TEAMS

Tijdens teambijeenkomsten worden overtuigingen en opvattingen omtrent diversiteit uitgewisseld. Teamleden zijn het er over het algemeen over eens dat het belangrijkste aandachtspunt binnen diversiteit inclusie is. Ze hebben ervoor gekozen uit te gaan van het begrip intercultureel, waarmee ze primair aandacht besteden aan gender en leeftijd, maar ook steeds meer aan etnisch culturele verschillen tussen mensen. Draagvlak in het team voor aandacht voor diversiteit vindt de opleidingsmanager van essentieel belang: *"Het team moet het dragen, van binnenuit."* Zij legt daarbij de nadruk op het waarden- en normenperspectief, zowel vanuit de eigen individuele identiteit als de groepsidentiteit.

In het team werken twee allochtone docenten: een van Molukse afkomst en een van Hongaarse afkomst. Daarnaast zijn er docenten in het team die veel buitenlandse ervaring hebben: mensen die veel op de Antillen geweest zijn en/of veel gereisd hebben. *"We hebben regelmatig studenten met een islamitische achtergrond waar we ons wel mee redden. We hebben inmiddels daar best wel ervaring mee."* *"Ik geloof in het hebben en benutten van verschillen."* aldus de opleidingsmanager. *"Echter, een Marokkaanse of Turkse leraar aannemen zou zeker van toegevoegde waarde kunnen zijn voor deze doelgroep. Zeker ook met onze groep studenten met hoofddoek; hoe bepaalde dingen aan te pakken, met hen om te gaan en hen te benaderen?"*

Etnische diversiteit is niet echt een onderwerp van gesprek bij het opleidingsteam. Wel probeert het team streefcijfers te hanteren voor de man-vrouw verhoudingen en voor een balans in leeftijdsopbouw. Toen we de vraag stelde of er bij het team aandacht besteed wordt aan culturele en etnische diversiteit bij werving en selectie, doorstroom en uitstroom van medewerkers, antwoordde de teamleider als volgt: *"Nee, voor zover ik weet niet specifiek. Omdat we als team heel snel groeien, is het eigenlijk een vorm van overleven om die mensen in dienst te krijgen die bepaalde kwaliteiten hebben. Je moet ervoor zorgen dat je dekkend bent voor het programma dat we draaien. Dat heeft dus het accent. Daarbinnen zijn we wel bewust bezig met man-vrouw verhouding. Op dit moment zijn er meer vrouwen dan mannen. Pedagogiek is een echte vrouwenopleiding; er solliciteren dan ook meer vrouwen dan mannen, maar we proberen hier aandacht aan te besteden, wat ons goed af gaat. Daarnaast proberen we ook te kijken naar een diverse leeftijdsopbouw (nu van 26 tot 61). Wat etniciteit betreft, daar kijken we niet echt naar. Als we bijvoorbeeld in Almere zouden zitten, dan had dit wellicht meer een rol gespeeld. Hier in Zwolle besteden we er niet specifiek aandacht aan. De instroom van allochtone docenten is dan ook minimaal; we krijgen ook weinig kandidaten. Maar uiteindelijk beoordeel je mensen op hun expertise en ervaring en of ze passen binnen ons curriculum. We weten heel duidelijk wat we willen hebben binnen ons team. We kijken dus naar de opleidingsachtergrond en hopen wat meer onderzoekers aan te nemen, en mensen met veel werkveldervaring met onder andere cliëntsituaties. We proberen hier een balans in te vinden."*

HERKENNEN EN BENUTTEN COMPETENTIES

In het team beschikken vrijwel alle docenten die van de hulpverleningskant komen over multiculturele competenties. *"Ook qua ervaring. Wij hebben 2 of 3 docenten die zich hier inhoudelijk mee bezig houden, onder andere ook met het vak Multiculturele Samenleving. Wij hebben in een aantal vakken casuïstiek, maar niet veel. We zijn ons er bewust van dat het een onderdeel moet zijn van het curriculum."* De behoefte en noodzaak zijn er wel om meer te gaan focussen op multiculturele aspecten van het beroepenveld. Vaak wordt er gedacht vanuit de samenstelling van de studentenpopulatie. *"Als dit niet aansluit op je studentenpopulatie heb je er niet veel aan. Op die manier wordt ook met het thema multiculturaliteit omgegaan. In deze regio speelt het gewoon veel minder."* aldus de teamleider. Een omschakeling is nodig om meer te kijken vanuit de beroepspraktijk waarvoor de opleiding de toekomstige professionals opleidt. Wel laten onze respondenten weten dat men bij de studieloopbaanbegeleiding gebruik maakt van elkaars multiculturele competenties. Er is dus wel een zeker bewustzijn aangaande de interculturele competenties in het team.

Bij het verdelen van taken over het docententeam wordt primair gekeken naar de algemene competenties en interesses van mensen, niet naar de verschillende (multiculturele) competenties van docenten. *"Er wordt niet specifiek naar iemands multiculturele competenties gekeken, maar voornamelijk naar de algemene competenties. De docenten hebben zelf invloed op datgene wat ze willen doen binnen het team. Bij ons gaat het om de affiniteit die iemand heeft met bijvoorbeeld een bepaald thema, dan wordt er gekeken naar de expertise die iemand heeft op dat gebied. Moet je nog wat bijleren of kun je hier gelijk mee aan de slag? De*

docenten kunnen elk jaar zelf aangeven wat ze graag willen doen wat betreft het lesgeven. We proberen hier wel echt naar te kijken. Soms lukt dit goed maar soms ook niet. We proberen in de selectie al te kijken wat voor soort modules/vakken iemand zou kunnen geven. Je kunt hier dus enigszins op sturen. Dat je in ieder geval iedereen bezet krijgt en dat de mensen dit ook dragen."

Er is een complementariteit in competenties voor het bereiken van teamdoelen en het vervullen van teamtaken. Bij het samenstellen van het team wordt vooral gekeken naar de competenties die iedereen in huis heeft. Ook hier gaat het weer om de algemene competenties en niet zozeer om de multiculturele competenties. *"We proberen zo veel mogelijk diverse competenties binnen te halen die elkaar versterken maar ook aanvullen. Op dit moment vind ik dit goed gaan."*

Ook bij de beoordeling spelen multiculturele competenties nauwelijks een rol. De docenten geven zelf hun competenties aan en ook waar ze nog aan willen werken. *"De docenten hebben hier zelf de regie in. Ze moeten heel competentiegericht naar zichzelf kijken. Dit vragen wij van onze mensen."*

De teamleiding stimuleert teamleden om open te staan voor diversiteit. Bijvoorbeeld om op te letten, te bewaken dat iedereen gelijke kansen krijgt binnen de opleiding en dat er bijvoorbeeld geen discriminatie ontstaat binnen het team of richting de studenten.

AANSLUITING OP STUDENTEN

De allochtone studentenpopulatie schommelt tussen 10 en 15% bij de opleiding Pedagogiek. *"We besteden extra aandacht aan taalachterstand. Aangezien wij een sociale opleiding zijn proberen wij onze studenten hier natuurlijk bij te helpen, bijvoorbeeld door een mondeling tentamen af te laten leggen in plaats van een schriftelijk tentamen. Dit doen we wel sporadisch."*

De teamleiding is ervan overtuigd dat de aanwezige multiculturele competenties onder docenten redelijk aansluiten op de allochtone studentenpopulatie die de opleiding heeft. Volgens de teamleider en opleidingsmanager weten de docenten goed hoe ze om moeten gaan met verschillende doelgroepen, met diversiteit en attitudes. Het om kunnen gaan met verschillende waarden en normen is een belangrijke competentie waar alle docenten over moeten beschikken. In het bijzonder moeten ze kunnen omgaan met verschillende soorten mensen. Men heeft het binnen de opleiding daarbij over het omgaan met diversiteit in de breedste zin van het woord.

De teamleiding vindt dat de samenstelling van het team zeker invloed heeft op de optimale aansluiting bij studenten. Docenten hebben een eigen individuele leergang en als ze bijvoorbeeld meer training op het gebied van multiculturaliteit willen volgen kan dat. Echter, dit thema speelt niet binnen het team. Wat wel een hot item is binnen de opleiding Pedagogiek is 'jongens'. Pedagogiek is een echte meidenopleiding. *"We hebben heel weinig jongens als studenten; minder dan 10% zelfs."* Als het gaat om de diversiteit in de studentenpopulatie ziet men gender als een belangrijker vraagstuk dan etnische of culturele diversiteit. De opleiding is de afgelopen twee jaar veel bezig met de vraag hoe ze meer jongens binnen de opleiding kan krijgen en behouden. Dit is echt een speerpunt binnen de opleiding. Bij het werven van nieuwe docenten ligt de nadruk ook op gender en de balans in leeftijdsopbouw van het team.

De teamleider ziet verschillende mogelijkheden om de instroom van allochtone studenten te bevorderen, zoals het aannemen van allochtone docenten als rolmodel en meer doen in de voorlichtingen, maar ze vraagt zich af hoe belangrijk dit is. *"Ik heb tot op heden geen signaal gekregen dat dit noodzakelijk is, van binnen noch van buiten. Het speelt niet dus; dan zie je ook de noodzaak er niet van in. We hebben een enorme instroom qua studenten; daar hebben we onze handen al vol aan."*

De opleiding heeft goed zicht op de arbeidsmarktsituatie van afgestudeerden anderhalf jaar na afstuderen en ook op de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk. Gezien het belang van de communicatie in het divers wordende beroepenveld wordt specifiek gekeken naar nut en noodzaak van interculturele competenties. De opleidingsmanager benadrukt dat interculturele competenties zowel voor allochtone studenten als voor autochtone studenten en docenten van belang zijn en zowel betrekking hebben op culturele als sociaal economische verschillen.

AANDACHT VOOR MULTICULTURALITEIT IN HET CURRICULUM

De opleiding heeft een kennislijn (module) 'Multiculturele samenleving', die gelinkt is aan casuïstiek. In de casuïstiek komen onderwerpen terug van die verplichte kennislijn. Daarnaast wordt de stage genoemd als moment om diversiteitsbesef en interculturele competenties te ontwikkelen.

Binnen de opleiding wordt vaak de discussie gevoerd of de aandacht voor multiculturaliteit geïntegreerd moet worden in de andere vakken of als apart onderdeel moet worden aangeboden. *"In onze opleiding is er voor*

gekozen om dit als in een aparte module te geven, zodat de opleiding hier volop aandacht aan kan geven en het thema er niet 'bijhangt'. Dit ligt ook aan onze regio. Ik denk namelijk dat in het westen van het land het heel logisch is om dit thema te integreren in de andere vakken gezien de enorme diverse studentenpopulatie en dat hier veel meer aandacht aan wordt besteed." Gezien de regionale setting vindt de teamleider de hoeveelheid aandacht die binnen het curriculum wordt besteed aan het thema multiculturaliteit, redelijk.

Mocht er behoefte zijn aan meer multiculturele vakken dan hebben de docenten hier invloed op. De samenstelling van het team kan hier invloed op hebben. In elke periode kunnen teams zelf nieuwe thema's voordragen, als die passen binnen de competenties. Men is eensluidend van oordeel dat diversiteit echter geen prioriteit verdient binnen het team, niet zoals het thema 'hoe trekken wij meer jongens aan binnen de opleiding pedagogiek?'

CONCLUSIE

In de inhoud van de opleiding pedagogiek is nog weinig aandacht voor etnische en culturele diversiteit. Als reden hiervoor voert men aan dat dit niet relevant is in deze regio. Toch beraadt men zich of er niet meer aandacht moet komen. Immers, de opleiding heeft als opdracht toekomstige beroepsbeoefenaren zo te equiperen dat de interventies en hulp die zij bieden, aansluiten bij de cliënt, ongeacht diens culturele en etnische achtergrond. Men realiseert zich dat het bevorderen van multiculturele competenties bij studenten om systematische aandacht en aanpak vraagt. Uit de interviews valt te concluderen dat het huidige docententeam over voldoende kennis en multiculturele competenties beschikt om zo'n aanpak tot een succes te maken.

Het beleid van de opleiding is er op gericht de opleiding een afspiegeling te laten zijn van de samenleving wat betreft man-vrouw verhouding en leeftijdsopbouw. Ook zou men graag meer mannelijke studenten trekken. Komen tot meer etnische of culturele diversiteit in het docenten- of studentenbestand vindt men geen prioriteit. Men is zich bewust van het belang van etnische diversiteit, maar is er niet dagelijks mee bezig en onderneemt (nog) geen specifieke activiteiten op dit gebied.

7.8 ALGEMENE CONCLUSIES ONDERZOEK DOCENTENTEAMS

Hierboven is beschreven hoe in zes verschillende onderwijsteams binnen Windesheim wordt omgegaan met diversiteit. We hebben daarbij gekeken naar de mate waarin de teams divers zijn, hoe divers ze willen zijn, hoe ze omgaan met diversiteit en of ze de meerwaarde ervan benutten. Ook is beschreven hoe diversiteit terug komt in het onderwijsaanbod en hoe er aangesloten wordt op de diverser wordende studentenpopulatie.

De belangrijkste conclusie die we op basis van deze beschrijvingen kunnen trekken is dat het beeld diffuus is. Op alle genoemde onderdelen zijn er grote verschillen tussen de teams. De enige constante is dat nergens gesteld wordt dat diversiteit geen rol speelt, dat het geen relevant thema is voor een hogeschool of voor de betreffende opleiding. Echter, waar het Honours College en International Consultancy culturele verschillen als één van de basisonderdelen van hun onderwijsprogramma zien, vindt men bij Pedagogiek juist dat dit nauwelijks aandacht vraagt. Daar vindt men sekse-diversiteit een veel belangrijker aandachtspunt. Deels heeft dit verschil er mee te maken dat de beide eerstgenoemde opleidingen studenten voorbereiden op werken in het buitenland of in een internationale omgeving, terwijl dit voor pedagogiek niet geldt. Veel pedagogen werken echter ook in een omgeving met mensen van zeer verschillende culturele achtergronden. Daarom is het opmerkelijk dat er minder belang gehecht wordt aan dit thema. Als argument wordt verwezen naar de regionale bevolkingssamenstelling: die is weinig divers, het werkveld vraagt derhalve ook niet expliciet om multiculturele competenties. Deze argumentatie speelt in meerdere of mindere mate ook bij andere opleidingen een rol. Hij roept de vraag op voor welke arbeidsmarkt Windesheim opleidt: alleen voor de regionale arbeidsmarkt, of willen we dat onze studenten ook elders inzetbaar zijn? Een andere vraag is of een opleiding haar onderwijsaanbod pas moet veranderen als de markt hier expliciet om vraagt, of al zodra zich relevante veranderingen voordoen, zoals een steeds diverser wordende bevolking.

In alle beschreven teams wordt in het onderwijs aandacht besteed aan etnische en culturele diversiteit. Wel zijn er, zoals we hierboven beschreven, grote verschillen in de mate waarin dit gebeurt. Als reden om aandacht aan dit onderwerp te besteden wordt aangegeven dat dit nodig is om de studenten goed voor te bereiden op hun toekomstige werkomgeving, die veelal divers zal zijn. Maar hoewel men het belang van diversiteit voor de professionele ontwikkeling van de student onderkent is het thema vaak ondergebracht in een keuzevak en niet

in de verplichte kernvakken. Bovendien is er binnen de teams vaak slechts één docent toegerust om deze professionele vaardigheden over te brengen. Echt essentieel vindt men het dus blijkbaar niet.

Dat onderwijs over diversiteit vraagt om specifieke kennis en ervaring van docenten wordt algemeen onderkend, zoals men ook vrij breed erkent dat het omgaan met de diversiteit onder studenten speciale aandacht vraagt. Maar ook hier geldt: het is vrijwel nergens een structureel aandachtspunt. Men vindt het belangrijk dát er docenten zijn die beschikken over multiculturele competenties, maar dat hoeft niet voor iedereen te gelden en het onderwerp komt dan ook niet terug in beoordelingen of als selectiecriteria. Uitzondering hierbij is wederom het Honours College.

Het Honours College is ook de enige case waarin gesteld wordt dat het streven naar diversiteit in het team altijd een aandachtspunt is bij het werven van nieuwe collega's. Dit betekent overigens niet dat men elders niet open staat voor collega's met een niet-Nederlandse achtergrond. Maar er echt actief naar zoeken doet men elders niet. Wel wordt in verschillende teams opgemerkt dat áls zich een allochtone kandidaat meldt die voldoet aan de functie-eisen, men deze graag zal aannemen. Het lijkt echter een hypothetische situatie, want er melden zich nauwelijks allochtone sollicitanten. Er worden geen specifieke activiteiten ondernomen om deze doelgroep actiever te benaderen. Het Honours College, dat wél zo'n actieve benadering nastreeft van (zowel westerse als niet-westerse) allochtone potentiële docenten, loopt daarbij aan tegen het gebrek aan ervaring van de afdeling recruitment op dit punt. Dit wordt, zoals blijkt uit hoofdstuk 3 van dit rapport, ook erkend door de betreffende afdeling, waar men inmiddels zeer gemotiveerd is om die situatie te veranderen en de eerste stappen heeft gezet om de werving aan te passen.

Hoewel de etnische diversiteit binnen de beschreven teams beperkt is, is er uiteraard wel diversiteit op tal van andere gebieden, zoals ervaring en kennis. Die verschillen worden vaak benut, maar nog lang niet altijd optimaal. Als het gebeurt is dat meestal spontaan, en dus erg van toeval afhankelijk. Het doelbewust organiseren hiervan gebeurt nog maar sporadisch en lijkt ook niet te passen in de gebruikelijke werkwijze binnen de hogeschool.

Dit alles leidt ons tot de conclusie dat Windesheim nog veel kan winnen op het terrein van het benutten van diversiteit. Er is voldoende draagvlak in de organisatie om hier voortgang te kunnen boeken, maar er is ook duidelijk sprake van 'handelingsverlegenheid': men wil best, maar weet niet hoe. Bovendien voelt men lang niet overal een harde noodzaak, en gezien de drukke agenda's en vele veranderingen die op de medewerkers af komen verslapt de aandacht dan al snel. Terwijl men zich er eigenlijk ook van bewust is dat de ontwikkelingen in het werkveld, in de toekomstige werkomgeving van de studenten, die extra aandacht voor diversiteit wel nodig maken. De vraag is dan of we wachten tot het veld gaat klagen, of dat we proactief die extra aandacht gaan bieden.

8 WERKCONFERENTIE

8.1 DOEL

Om de bevindingen van het project te borgen en vervolgactiviteiten te stimuleren hebben we een werkconferentie georganiseerd voor alle betrokken deelnemers. In deze bijeenkomst hebben wij de resultaten van de vijf eerder besproken deelprojecten gedeeld, maar vooral een blik geworpen op de toekomst. Tijdens de conferentie zijn we aan de hand van een aantal thema's aan de slag gegaan met het zoeken naar mogelijkheden voor vervolgactiviteiten: Hoe kunnen we de resultaten van het project borgen bij teams en afdelingen? Welke andere wegen kunnen we nog bewandelen om verscheidenheid optimaal te benutten binnen Windesheim?

8.2 WERKWIJZE

Voor de werkconferentie hebben we alle deelnemers van de deelprojecten uitgenodigd om mee te komen praten over de toekomst van diversiteit bij Windesheim. Allereerst zijn we plenair ingegaan op een aantal bevindingen van het project. Deze bevindingen hebben we aan de hand van een aantal thema's ingekaderd:

1. Instroom;
2. Behoud/benutten;
3. Diversiteit in het onderwijscurriculum.

De deelnemers hebben de vraag waarom het belangrijk is voor Windesheim om aan de slag te gaan met diversiteit als vierde thema toegevoegd. Vervolgens hebben we in subgroepen de thema's verder uitgewerkt. Elke subgroep presenteerde plenair haar bevindingen op basis van de volgende vragen:

- Hoe kunnen we het thema verder invulling geven?
- Wie zouden we daarbij kunnen betrekken?
- Bij welke bestaande activiteiten of initiatieven kunnen we aansluiten?

8.3 BEVINDINGEN

WAAROM AAN DE SLAG MET DIVERSITEIT?

Tijdens de werkconferentie werd een aantal argumenten benoemd voor het aan de slag gaan met diversiteit bij Windesheim. Ten eerste vraagt de praktijk steeds meer om professionals die met mensen van verschillende achtergronden kunnen werken. Meer diversiteit op Windesheim biedt de studenten een veilige leeromgeving om kennis te maken met andere culturen. De vraag is of het belang van diversiteit voor studenten bij alle studierichtingen even groot is. Voor een student in de zorg zal de multiculturele context wellicht saillant zijn dan voor studenten techniek. We constateerden dat dit mogelijk geldt voor de vakinhoudelijke kant, maar niet voor zaken als houding en waarden. Ook dat zijn belangrijke speerpunten in het onderwijs. En dan kunnen we concluderen dat alle studenten te maken zullen krijgen met diversiteit, op hun werkplek of in de samenleving. Dit thema sluit aan bij de discussie over de waardevolle professional die momenteel gevoerd wordt op de hogeschool. Daarin wordt aandacht gevraagd voor het nadenken over je eigen rol als professional, inclusief de waarden die ten grondslag liggen aan die rol. Een professional kan niet volstaan met een focus op vakinhoudelijk aspecten maar moet ook een bredere visie hebben op de eigen rol in de samenleving. Aandacht voor diversiteit kan helpen bij het ontwikkelen van die bredere blik op de eigen rol en op de samenleving, en kan zo bijdragen aan de ontwikkeling van studenten tot waardevolle professional.

Ten tweede biedt aandacht voor diversiteit meer ruimte voor de eigenheid van zowel studenten als docenten. Een aantal deelnemers vindt dat binnen Windesheim de nadruk vooral ligt op het behalen van kwantitatieve prestatiedoelen, waardoor medewerkers soms het gevoel hebben in een keurslijf gedrukt te worden. Meer aandacht voor andere zaken zou misschien meer ruimte geven. Daarnaast zou Windesheim vanuit haar maatschappelijke positie het goede voorbeeld moeten geven van een organisatie die geen mensen buitensluit en goed omgaat met diversiteit. Dit uitdragen kan een positief effect hebben op het imago van Windesheim,

en daarmee een concurrentievoordeel opleveren ten opzichte van andere hogescholen. Als Windesheim bekend staat als school die open staat voor diversiteit trekt dit mogelijk meer studenten uit verschillende minderheidsgroepen. Met name Windesheim Flevoland zou hiervan kunnen profiteren, gezien het hoge percentage allochtonen in de regio. De kans dat met dit imago studenten uit andere regio's worden aangetrokken is niet erg groot, hbo studenten kiezen toch vooral een opleiding binnen de eigen regio, is de ervaring van de aanwezigen.

Een derde reden om aandacht te besteden aan diversiteit is dat meer diversiteit in het personeelsbestand ook een verscheidenheid aan rolmodellen voor studenten betekent. Allochtone studenten zien mogelijk een allochtone docent meer als rolmodel. Ook voor autochtone studenten kan een allochtone docent als rolmodel leerzaam zijn, zij wennen zo aan diversiteit in hun werkomgeving.

Ten slotte werd aangegeven dat het belangrijk is diversiteit breder te trekken, en niet alleen te kijken naar culturele achtergronden. Afhankelijk van de opleiding of het domein spelen er verschillende diversiteitsvraagstukken. Binnen techniek en zorg is dat bijvoorbeeld gender, en kijkend naar de vergrijzing van het personeel op Windesheim is ook leeftijd een relevante diversiteitsdimensie.

Om aandacht voor diversiteit meer vanzelfsprekend te maken in de organisatie vindt men het belangrijk dat het College van Bestuur en het hogere management zich hierover uitspreken en het thema zelf actief uitdragen. Het formuleren van quota vindt men daarbij niet wenselijk, wel het benadrukken dat meer diversiteit past in het streven naar meer kwaliteit. Er zullen ook activiteiten georganiseerd moeten worden, want meer ruimte voor diversiteit stelt eisen aan de houding en gedrag van iedereen, in alle geledingen van de organisatie: diversiteit gaat niet vanzelf en behoeft continu aandacht.

INSTROOM

Meer verscheidenheid op Windesheim betekent aandacht voor de instroom, aangezien het huidige personeelsbestand vrij homogeen is. Daarbij is een goede arbeidsmarktcommunicatiestrategie van belang. Volgens de deelnemers zou de arbeidsmarktcommunicatie transparanter kunnen. Waar staat Windesheim voor? Daarin moeten keuzes gemaakt worden. We kunnen niet op alle vlakken excelleren. Zowel intern als extern wordt Windesheim als een vrij zakelijke organisatie gezien. De aanwezigen denken dat het goed zou zijn als in de communicatie naar buiten toe ook wordt benadrukt dat collegialiteit en prettige werksfeer onderdeel zijn van de Windesheim cultuur. Ruimte voor verschil zou een uniek 'selling point' kunnen zijn, waarop Windesheim zich onderscheidt van andere hogescholen in de regio.

Ook zou Windesheim zich sterker kunnen positioneren op de arbeidsmarkt. Door de aangescherpte kwaliteitseisen ten aanzien van docenten zal er breder gezocht moeten worden dan de eigen regio. Dat biedt wellicht ook meer mogelijkheden voor het aantrekken van meer divers personeel. Om de zakelijke uitstraling wat te doorbreken zou sterker ingezet kunnen worden op een persoonlijke benadering van kandidaten. Dit kan bijvoorbeeld via social media of het alumninetwerk. Daarnaast zou de wederzijdse kennismaking die in hoofdstuk 4 beschreven staat verder uitgebreid kunnen worden. Op grotere schaal zou dan een meet & greet bijeenkomst – zoals die recent georganiseerd is voor potentiële docenten met een PhD - voor potentiële allochtone docenten een mogelijkheid kunnen zijn. Meer in het algemeen werd aangegeven dat Windesheim zich actiever als werkgever zou kunnen profileren, o.a. door mensen te vragen als gastdocent, bijeenkomsten intern te laten plaatsvinden etc.

Daarnaast zou de website 'Werken bij Windesheim' meer 'kleur' kunnen krijgen. In lijn met de bevindingen van hoofdstuk 3 vinden de deelnemers de website momenteel te weinig uitnodigend voor potentiële allochtone medewerkers. Hierbij werd wel opgemerkt dat het lastig is een eenduidig profiel van Windesheim als werkgever te schetsen, omdat domeinen onderling verschillen in hoe zij hun vacatures inhoudelijk formuleren en wat zij willen uitstralen naar nieuwe medewerkers. Het is daarom belangrijk om een balans te vinden in wat Windesheim als hogeschool wil uitstralen en de specifieke wensen van het domein.

Voor nieuwe ideeën voor het werven van divers personeel kan Windesheim gebruik maken van bestaande 'best practices' bij andere hogescholen. Er zijn in Nederland verschillende hogescholen die veel ervaring hebben met het werven van docenten uit de allochtone doelgroep. Daar zou Windesheim van kunnen leren. Belangrijk is dat steeds wordt vastgesteld wat de doelgroep precies is (dat is per functie verschillend), waar die te vinden is en wat die belangrijk vindt.

Het diverser maken van het personeelsbestand houdt niet op bij de werving. Ook in de selectie kunnen verbeteringen gemaakt worden. De selectiecommissies zouden meer bewust moeten zijn van mogelijke vooroordelen die een rol kunnen spelen in het aannamebeleid. Het is daarom belangrijk om deze commissies bewust te maken van hun eigen blinde vlekken en hen te trainen in 'diversiteitsbewuste selectie'.

BEHOUD/BENUTTEN

De deelnemers zijn van mening dat er binnen Windesheim meer aandacht moet komen voor het benutten van verschillen. De nadruk ligt nu vooral op niet teveel afwijken, op dingen op een vaste manier doen en een zakelijke aanpak. De cultuur van Windesheim wordt gekenschetst als gericht op het voorkomen van botsingen, terwijl de deelnemers aangaven dat af en toe een botsing ook tot vernieuwing kan leiden en meer dynamiek in de organisatie geeft. Deze dynamiek kan bijvoorbeeld gefaciliteerd worden door mensen te koppelen aan hun tegenpool. Bovendien leeft het gevoel dat er veel op eilandjes gewerkt wordt waardoor verschillen minder zichtbaar worden, laat staan dat verschillen benut worden. Een van de belangrijkste argumenten hiervoor is het gebrek aan tijd dat medewerkers ervaren. Daardoor wordt sneller teruggegrepen op routine en wordt er weinig nieuws geprobeerd. Daarnaast wordt de noodzaak van het benutten van diversiteit nog niet echt gezien. Die komt pas als de praktijk dwingt tot aandacht voor diversiteit, of als de klas ineens divers is. Kortom, over het algemeen voelt men weinig urgentie om met het thema aan de slag te gaan.

Meer aandacht voor het benutten van verschillen begint vooral met reflectie en dialoog. Leidinggevenden kunnen daarin een belangrijke rol spelen. Zij dienen competenties te hebben om medewerkers hun eigen sterktes en zwaktes te laten herkennen, eigenaarschap over hun omgeving te laten nemen en onderling vertrouwen te wekken. Bovendien zouden leidinggevenden meer moeten sturen op de kwaliteit van het resultaat en niet alleen op kwantitatieve doelen of op het proces. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden: als leidinggevenden meer ruimte zouden geven om een andere aanpak te kiezen zou de kwaliteit van ons werk verbeteren. In personeelsevaluatiegesprekken zou meer aandacht moeten komen voor eigenheid en specifieke wensen van medewerkers. Ook zou in deze gesprekken de toegevoegde waarde van de medewerker voor het team onderwerp van gesprek kunnen zijn. Dit past in de trend richting meer teamverantwoordelijkheid. Resultaatverantwoordelijke teams zouden zelf moeten kunnen bepalen wat zij belangrijk vinden en op welk gedrag zij sturen. De aanwezigen hebben echter sterk de indruk dat teams nu niet echt zelf die verantwoordelijkheid krijgen.

Om aandacht voor behoud en benutten van verscheidenheid concreter te verankeren in de organisatie zou er een themadag over dit onderwerp georganiseerd kunnen worden of een lunchbijeenkomst met het College van Bestuur. Daarnaast zouden teams die er open voor staan concreet aan de slag kunnen gaan met het sterker benutten van verschillen in de eigen werkprocessen. Teams die hier al wat verder mee zijn, zoals het Honours College, kunnen hierbij als voorbeeld dienen.

ONDERWIJSCURRICULUM

Aandacht voor diversiteit zou volgens de deelnemers een prominentere plek binnen het onderwijs moeten hebben. Enerzijds gaat het om integratie van diversiteit en culturele verschillen in reguliere vakken. Nu maakt slechts een deel van de studenten kennis met het thema, aangezien veel diversiteitsvakken in de facultatieve ruimte zitten. Anderzijds gaat het om het trainen van houdingsaspecten en aanleren van multiculturele competenties die belangrijk zijn om straks als professional in een multiculturele samenleving te werken.

Een vraag die opkwam is of het voor alle opleidingen even relevant is om hier aandacht aan te besteden. Aanhakend op het eerdergenoemde thema 'de waardevolle professional', was de conclusie dat alle studenten te maken hebben met diversiteit in hun (werk-)omgeving, en dat het dus voor alle studenten belangrijk is te leren hoe daar mee om te gaan. Er werden ook concrete suggesties gedaan voor manieren om deze houdingsaspecten te trainen, zoals het inzetten van rollenspelen met een allochtone acteur, gebruik maken van vakliteratuur die geschreven is vanuit een niet-westers perspectief, gebruik maken van films en romans om verschillen in communicatie en verwachtingen zichtbaar te maken en ontmoetingen organiseren met mensen met een niet-westerse achtergrond. Voorwaarde is wel dat docenten beschikken over multiculturele competenties, het is belangrijk om docenten hier verder in te scholen. Zo lang dat niet voldoende gebeurd is, kan er gebruik gemaakt worden van gastdocenten.

8.4 CONCLUSIE

De werkconferentie heeft enthousiaste reacties opgeleverd van de deelnemers. Zij vinden het thema belangrijk voor Windesheim en bevelen aan om er binnen alle geledingen van de organisatie aandacht aan te besteden. Deelname aan het project heeft voor veel deelnemers geleid tot meer bewustwording over het thema. Bovendien heeft de bijeenkomst goede suggesties voor vervolgactiviteiten opgeleverd. Verschillende deelnemers hebben aangegeven zelf concreet aan de slag te willen met het thema of het op de agenda van hun team te zetten. Om te zorgen voor continuïteit en afstemming vinden zij het wenselijk dat er ook

regelmatig Windesheim-breed aandacht wordt besteed aan het thema. Ze vrezen dat anders de kans groot is dat de aandacht voor diversiteit als een nachtkars uitdooft na het afronden van het project. Ze denken hierbij aan een gezamenlijk platform om ervaringen en ideeën uit te wisselen en stellen voor om over een aantal maanden een bijeenkomst te organiseren om te kijken wat het project voor nieuwe initiatieven heeft opgeleverd en waar nog kansen liggen voor nieuwe mogelijkheden.

9.1 DOEL EN WERKWIJZE

Naar aanleiding van een oproep van Zestor, het arbeidsmarkt en opleidingsfonds van hogescholen om meer aandacht te besteden aan etnische diversiteit in de sector, heeft het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van Windesheim het project '(H)erkend Multitalent' opgezet. Doel van dit project was het in gang zetten van een structurele beweging om meer ruimte te geven aan etnische diversiteit in het personeelsbestand van Windesheim. Het uiteindelijke doel is echter breder: het bieden van een leeromgeving die toekomstige professionals van verschillende achtergronden voorbereidt op het werken in een diverse samenleving. Zorgen voor meer etnische diversiteit onder docenten is daarbij een belangrijke tussenstap.

In het project hebben we gekozen voor een integrale, interactieve en iteratieve aanpak van diversiteit, waarbij aandacht is voor beleid, cultuur en leiderschap in de organisatie (Pitts, 2009). Streven naar meer diversiteit vraagt om aandacht voor de werving en selectie van talent uit minderheidsgroepen, omdat zij vaak niet via de normale wervings- en selectieprocedures gevonden worden (Bosman & Gomes, 2009; Ng & Burke, 2005). Daarnaast is aandacht nodig voor een organisatiecultuur waarin verschillen worden gewaardeerd en de meerwaarde van het beschikken over verschillende achtergronden en standpunten wordt benut (Benschop, 2001; Ely & Thomas, 2001; Pless & Maak, 2004). Tot slot gaat het om concrete interventies die nodig zijn voor het managen van een divers personeelsbestand (Benschop, 2001; Pless & Maak, 2004). Immers, als alleen wordt ingezet op instroom (het vinden van multitalent), zonder aandacht te besteden aan behoud (binden) en benutten van allochtone medewerkers (boeien), is de kans groot dat de nieuwe medewerkers al snel weer uitstromen of gefrustreerd raken. Uit de wetenschappelijke literatuur over diversiteitsbeleid weten we dat alleen een structurele en integrale aanpak leidt tot een blijvend effect (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). In het project '(H)erkend Multitalent' hebben we de integrale aanpak vorm gegeven middels zes deelprojecten:

1. **DIVERSITEIT-PROOF MAKEN COMMUNICATIE WINDESHEIM**, waarin we aan de slag zijn gegaan met de vraag hoe we de interne en externe communicatie van Windesheim, en met name de arbeidsmarktcommunicatie, beter kunnen laten aansluiten bij de allochtone doelgroep;
2. **WEDERZIJDE KENNISMAKING**, waarin we elf talentvolle allochtone hoger opgeleiden hebben uitgenodigd om twee dagdelen mee lopen met een medewerker van Windesheim om elkaar te leren kennen;
3. **ONDERSTEUNEN LEIDINGGEVENDEN**, waarin we samen met de Corporate Academy, het interne opleidingsinstituut van Windesheim, hebben gewerkt aan manieren om in trainingen meer aandacht te besteden aan het leiding geven aan een divers team;
4. **INTERVISIE STARTENDE MEDEWERKERS**, waarin startende medewerkers hun ervaringen binnen Windesheim bespraken, waarbij met name werd ingegaan op de ruimte die ze ervaren voor verschil;
5. **ONDERZOEK BENUTTEN DIVERSITEIT**, waarin met zes onderwijsteams is onderzocht in hoeverre en op welke manier zij de diversiteit in hun team benutten;
6. **WERKCONFERENTIE DIVERSITEIT**, waarin met betrokkenen uit de verschillende deelprojecten is gereflecteerd op de resultaten van het project en is gezocht naar manieren om diversiteit structureel op de agenda te houden binnen Windesheim.

Of onze aanpak naast integraal ook structureel is, moet in de komende jaren blijken. We hebben hiervoor wel de randvoorwaarden geschapen, bijvoorbeeld door de interventies vorm te geven in samenwerking met de betrokken medewerkers en afdelingen, en door de conclusies en suggesties voor verdere activiteiten samen met alle bij het project betrokken medewerkers en externen te formuleren.

De resultaten van elk van de deelprojecten zijn in de voorgaande hoofdstukken uitgebreid besproken. Daarbij zijn conclusies geformuleerd over hoe de resultaten van het betreffende deelproject kunnen worden ingezet voor het verder vorm geven aan het diversiteitsbeleid van Windesheim. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen thematisch besproken en doen we suggesties voor vervolgstappen gericht op het werven, behouden en benutten van verscheidenheid binnen Windesheim. Omdat aandacht voor diversiteit in het onderwijscurriculum een regelmatig terugkerend thema bleek, bespreken we dat thema ook in dit

slothoofdstuk. We beginnen echter met de bevindingen ten aanzien van het belang van het thema diversiteit voor de hogeschool.

9.2 HET BELANG VAN DIVERSITEIT VOOR WINDESHEIM

Uitgangspunt bij het opzetten van het project '(H)erkend Multitalent' was dat Windesheim professionals opleidt die straks gaan werken in een diverse samenleving. Zij moeten dus kunnen werken in divers samengestelde teams, voor klanten en cliënten van verschillende achtergronden. Windesheim moet hen hierop voorbereiden, en dat vraagt om een leeromgeving die hiertoe de benodigde kennis biedt en waarin de student ervaring opdoet met het werken in een diverse omgeving. Dit betekent een leeromgeving:

- bestaande uit docenten met verschillende achtergronden;
- die studenten leren omgaan met de diversiteit in hun omgeving;
- die hen leren de meerwaarde van die diversiteit te benutten;
- die hen kennis aanreiken over het omgaan met diversiteit;
- waar sprake is van een inclusieve cultuur, waarin studenten en medewerkers met verschillende achtergronden zich welkom, veilig en thuis voelen.

Het belang van een dergelijke leeromgeving wordt geschetst in de kernwaarden van Windesheim. Daar wordt gesproken over 'de kracht van het verschil': 'Kunnen omgaan met diversiteit, met verschil in achtergrond, opleiding, waarden, cultuur en overtuigingen, versterkt de kwaliteit van het professionele handelen.'

LEEROMGEVING

Uit de resultaten van de deelprojecten blijkt dat het belang van de geschetste leeromgeving door de meeste deelnemers wordt onderschreven. Voor de opleidingen is het belang daarvan vanzelfsprekend, zij leiden immers mensen op voor het werken in een diverse omgeving. Wel is er verschil tussen de opleidingen over de mate waarin zij daarbij etnische en culturele diversiteit van belang vinden. Er wordt daarbij verwezen naar de tamelijk witte omgeving van Zwolle, en het ontbreken van een vraag uit het werkveld om meer aandacht voor deze vormen van diversiteit. Vanuit die optiek wordt aandacht voor andere vormen van diversiteit, zoals gender en leeftijd, soms belangrijker gevonden.

Het belang van die andere vormen van diversiteit onderschrijven wij, maar we vragen ons af of het raadzaam is slechts beperkt aandacht te besteden aan etnische en culturele diversiteit. Enerzijds omdat ook in de regio Zwolle deze vorm van diversiteit wel degelijk aanwezig is, al is het minder dan in bijvoorbeeld de grote steden in de Randstad. Anderzijds omdat het voor studenten van belang is dat ze met hun opleiding overal terecht kunnen, en dus ook in die zeer kleurrijke Randstad. Bovendien neemt de diversiteit in de bevolkingssamenstelling van Nederland nog steeds toe, en zijn er door de internationalisering steeds meer contacten met mensen die hun wortels hebben buiten Nederland. Kunnen omgaan met etnische en culturele verschillen wordt dus steeds belangrijker. Een toekomstbestendige opleiding houdt daar rekening mee en besteedt er aandacht aan. Vanuit deze gedachte sluit aandacht voor culturele diversiteit dan ook aan bij de ambities van de hogeschool om internationalisering als een van de belangrijke speerpunten voor de komende jaren centraal te stellen.

DIVERS DOCENTENTEAM

In verschillende opleidingsteam wordt het belang van een divers samengesteld docententeam benadrukt. Enerzijds om studenten te laten ervaren wat omgaan met diversiteit betekent, anderzijds om beter aan te sluiten bij allochtone studenten. Daarbij wordt verwezen naar de belangrijke rol die allochtone docenten kunnen spelen als rolmodel voor allochtone studenten. Ook verwachten verschillende deelnemers dat meer diversiteit in het docententeam zal leiden tot een beter contact met de allochtone studenten, bijvoorbeeld doordat docenten hierdoor sensitiever naar andere culturen worden. Hierdoor zou mogelijk de hoge uitstroom van allochtone studenten, waar een aantal studierichtingen mee kampen, beperkt kunnen worden.

Hoewel het belang van een divers docententeam breed wordt onderkend, zijn de meeste teams nu weinig divers. Dat geldt niet alleen voor etnische diversiteit: vaak is er ook een beperkte mate van gender diversiteit en een oververtegenwoordiging van oudere medewerkers. Een belangrijke reden hiervoor is dat de aandacht voor diversiteit van recente datum is, en er slechts een gering verloop is onder medewerkers. Hierdoor is er slechts beperkt ruimte om nieuwe mensen met een grotere verscheidenheid aan achtergronden aan te

nemen. Wij denken dat er meer bereikt kan worden dan nu gebeurt, door explicieter aandacht te besteden aan het streven naar meer diversiteit. In paragraaf 9.3 gaan we daar nader op in.

ETNISCHE DIVERSITEIT OF BREDER?

In ons project hebben we ons vooral gericht op etnische diversiteit. Regelmatig werd door deelnemers aangegeven dat ze dat jammer vinden. Liever zouden ze zien dat diversiteit breed werd ingestoken, als 'alle aspecten waarop mensen verschillen'. Door ons te richten op één aspect van diversiteit doen we in hun ogen afbreuk aan die breedte. Voor een vervolg bevelen ze dan ook aan om diversiteit breder te definiëren. De één denkt daarbij aan verbreding naar gender en leeftijd, anderen benoemen verschillen in bijvoorbeeld leer- en werkstijl, of verschillen tussen onderwijsmensen, onderzoekers en ondernemers (de 3 O's van Windesheim). Ook zijn er mensen die benadrukken dat het gaat om ruimte voor alle mogelijke verschillen. Zij pleiten ervoor juist géén dimensies te benoemen, om zo écht inclusief te zijn.

De eerder gepresenteerde argumenten om aandacht te besteden aan etnische diversiteit passen prima bij een bredere insteek op diversiteit. Of daarbij specifieke vormen van diversiteit, zoals gender of leeftijd, benoemd moeten worden of juist moet worden gekozen voor de brede insteek, alle vormen van diversiteit, staat te bezien. Beide keuzes hebben hun voor- en nadelen. De brede insteek is écht inclusief, maar tegelijk moeilijk vorm te geven. Bij de keus voor een aantal vormen van diversiteit is duidelijker waarop de aandacht gericht is en kunnen makkelijker concrete doelstellingen geformuleerd worden. Misschien is het ook niet nodig om een definitieve keus te maken. Een mengvorm is ook mogelijk: aandacht voor specifieke groepen bij bijvoorbeeld werving en in het onderwijscurriculum, en voor diversiteit in brede zin bij activiteiten gericht op de organisatiecultuur, omgangsvormen, benutten van competenties etc..

De keus voor een bepaalde insteek vraagt een nadere discussie en uitwerking. Interessant daarbij is dat veel van de onderliggende mechanismen die het omgaan met etnische diversiteit lastig maken, ook spelen bij andere vormen van diversiteit. Veel van de conclusies die we in deze rapportage trekken zijn dan evenzeer van toepassing op diversiteit in een breder kader.

9.3 WERVEN VAN ALLOCHTONE MEDEWERKERS

De meeste deelnemers aan ons project stellen dat het belangrijk is dat Windesheim ruimte biedt aan diversiteit. Tegelijk constateren we dat er op dit moment nog weinig activiteiten ondernomen worden om de hogeschool, of de eigen opleiding, daadwerkelijk diverser te maken. Alleen het Honours College zet haar wens om diverser te worden al om in een actief wervingsbeleid gericht op meer etnische diversiteit. Dat andere teams minder actief zijn met het streven naar meer diversiteit heeft overigens deels een heel praktische reden: er is bij de meeste opleidingen weinig of geen ruimte om nieuwe mensen aan te nemen.

AANPASSEN COMMUNICATIE EN WERVING

Windesheim heeft nog weinig ervaring met het werven van kandidaten met verschillende achtergronden. De afdelingen communicatie en recruitment zijn zoekende naar manieren om dit te doen. Een aantal teams geeft aan dat ze inderdaad behoefte hebben aan ondersteuning op dit gebied. Daarnaast zijn er teams die vinden dat de afdeling recruitment (of de afdeling HR als geheel) een meer sturende rol zou moeten spelen bij de werving: zij zouden het voortouw moeten nemen om te komen tot meer diversiteit. Gezien de huidige rolverdelingen past dit echter niet in hun taken. Wel beraden de medewerkers van de afdeling zich op de vraag hoe ze het nadenken over diversiteit bij werving en selectie kunnen bevorderen, bijvoorbeeld door het thema aan de orde te stellen bij procedures. De uiteindelijke beslissing over of er inderdaad gezocht zal worden naar meer diversiteit ligt bij de vacaturehouder.

Binnen het project hebben de medewerkers van de afdelingen recruitment en voorlichting samen met ons, een externe deskundige en een aantal door ons uitgenodigde allochtonen uit de wervingsdoelgroep, naar hun huidige activiteiten en materiaal gekeken om zo tot verbeteringen te komen. Het samen kijken naar de activiteiten en materialen van de afdelingen voorlichting en recruitment heeft verschillende concrete ideeën opgeleverd om veranderingen door te voeren in de voorlichting en werving van Windesheim, en een aantal medewerkers heeft aangegeven hiermee graag concreet aan de slag te willen gaan. Tot de aanbevelingen behoorden onder andere het persoonlijker maken van de wervingsboodschap, met meer aandacht voor zaken als sfeer en werkomgeving en het onderscheidende karakter van Windesheim. Een andere betrof het beter leren kennen en specifieker benaderen van de doelgroep. Hiermee hebben we tijdens het project een start

gemaakt door een aantal allochtone talenten uit te nodigen om eens mee te lopen met een medewerker van Windesheim (de activiteit Wederzijdse kennismaking). Hierdoor is het netwerk van Windesheim verbreed en heeft men van beide kanten kennis kunnen maken met iemand met een andere achtergrond en werkkring. Daarnaast is gesproken over het beter benutten van de netwerken van medewerkers en van specifieke netwerken zoals die van allochtone studenten.

De wederzijdse kennismaking, zoals hierboven al genoemd, is een andere manier van arbeidsmarktcommunicatie waarbij niet alleen gewerkt wordt aan een andere kijk op Windesheim bij potentiële medewerkers, maar ook een andere kijk van medewerkers op die potentiële doelgroep. De leidinggevendenden die we benaderden om aan deze activiteit deel te nemen bleken daar zeker open voor te staan. Zij wilden graag kennis maken met een allochtoon talent. Naderhand gaven veel deelnemers aan dat de kennismaking hun blik heeft veranderd, dat ze zich meer bewust zijn geworden van de mogelijkheden van allochtone talenten, terwijl die doelgroep voor de kennismaking relatief onbekend voor ze was.

RELATIE DIVERSITEIT – KWALITEIT

In zowel de gesprekken met de medewerkers van de afdelingen recruitment en voorlichting, als ook in vele andere gesprekken, kwam de relatie diversiteit – kwaliteit aan de orde. Vaak leek men een tegenstelling te ervaren tussen een streven naar kwaliteit en een streven naar diversiteit. Daar onder ligt een reeks aannamen over de betekenis van kwaliteit. Vaak wordt kwaliteit gezien als een individuele eigenschap van de sollicitant. Kwaliteit kan echter ook gezien worden als relatief, afhankelijk van wat in de gegeven situatie een toegevoegde waarde heeft. In die visie voegt iemand met uitstekende kwalificaties, maar met een profiel dat nauwelijks afwijkt van dat van de overige teamleden, nauwelijks kwaliteit toe. Een kandidaat met ‘gewoon’ goede kwalificaties, die beschikt over een specifieke competentie die nog niet aanwezig is in het team, kan dan van meer waarde zijn. Kijken we vanuit die blik naar een selectieprocedure dan kunnen afkomst, sekse of leeftijd aanvullende criteria worden, bijvoorbeeld omdat een mannelijke docent een belangrijk rolmodel kan zijn voor mannelijke studenten in een door vrouwen gedomineerde opleiding.

Een deel van de deelnemers aan ons onderzoek pleitte voor het opnemen van demografische kenmerken als selectiecriteria, uiteraard met als voorwaarde dat kandidaten voldoen aan de reguliere criteria. Niet iedereen is hier echter voorstander van, vaak vindt men het een dilemma: eigenlijk zouden, vanuit een non-discriminatiebenadering, kenmerken als sekse, afkomst of leeftijd geen rol mogen spelen bij selectie. Dit toch doen om te komen tot meer verscheidenheid voelt dan niet goed. Deze twijfel laat zien dat het belangrijk is om de discussie over wat we eigenlijk verstaan onder ‘kwaliteit’ van medewerkers, welke kwaliteiten we belangrijk vinden, wie dat bepaalt en hoe we vaststellen of kandidaten voldoen aan onze kwaliteitseisen, breder te voeren in de organisatie. Daarbij moet dan ook onderzocht worden welk effect de verschillende definities van kwaliteit hebben op de ruimte voor diversiteit binnen Windesheim.

PROFESSIONALITEIT EN VOORTDUREND AANPASSEN

Bovenstaande discussie over zaken als wat er zou moeten veranderen in de werving en hoe kwaliteitscriteria moeten worden vastgesteld, laat zien dat werving en selectie vragen om een hoge mate van professionaliteit, maar ook om voortdurend bijsturen en aanpassen van werkwijzen en instrumentaria. Op dit moment speelt bijvoorbeeld de opkomst van sociale media een belangrijke rol. De potentiële medewerkers van allochtone afkomst die we bevroegen op hun zoekstrategie gaven aan veel gebruik te maken van sociale media. Die nieuwe trend vraagt om een aanpassing van de wijze waarop Windesheim communiceert met en werft onder potentiële medewerkers. Naast deze kennis over nieuwe media vraagt het streven naar meer diversiteit ook om competenties rond interculturele communicatie bij de recruiters en andere HR-professionals, maar bij voorkeur ook bij anderen die bij werving en selectie betrokken zijn.

9.4 BEHOUD VAN ALLOCHTONE MEDEWERKERS

Als Windesheim diverser wil worden is het werven van medewerkers met verschillende achtergronden van groot belang, maar het is niet voldoende. Organisaties die zich beperken tot het aanpassen van de werving en selectie lopen een groot risico op het optreden van het zogenaamde ‘draaideureffect’: de (soms met veel moeite) binnengehaalde allochtone kandidaten stromen binnen korte tijd weer uit (Groeneveld, 2011; Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2008).

INCLUSIEVE ORGANISATIECULTUUR

Vaak heeft zo'n draaideureffect te maken met het organisatieklimaat, dat niet is toegesneden op diversiteit. Er kan sprake zijn van ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, of van minder bewuste uitsluiting: wie de ongeschreven regels niet respecteert valt al snel buiten de groep. Allochtone nieuwelingen blijken die informele regels vaker niet te (her)kennen, of de regels sluiten niet aan bij hoe zij graag willen werken. Vaak is een gericht beleid nodig om te komen tot een inclusieve cultuur, een cultuur die ruimte en waardering biedt aan mensen met verschillende achtergronden (Stevens, Plaut & Sanchez-Burkes, 2008). Alleen dan ontstaat een werkklimaat waarin zowel allochtone als autochtone medewerkers zich prettig voelen en goed kunnen functioneren (Cox & Blake, 1991; Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). In het onderzoek kwam niet direct naar voren dat er sprake was van ongewenste omgangsvormen of uitsluiting, maar wel hadden vrijwel alle allochtone gesprekspartners de indruk dat Windesheim niet actief stuurt op een inclusief klimaat.

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij het zorgen voor binding van medewerkers, voor een inclusieve cultuur (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2011). In de interviews in de verschillende teams bleek dat veel leidinggevendenden die rol onderkennen en hun best doen om zo'n cultuur te creëren. Er lijken hierover echter ook veel vragen te leven, zoals bleek toen we samen met de Corporate Academy een training aanboden voor leidinggevendenden over omgaan met verschillen. Binnen korte tijd waren de beschikbare plaatsen voor de training vergeven. De aanwezigen wilden graag meer leren over hoe ze beter gebruik kunnen maken van de verscheidenheid in hun team. Belangrijk punt van aandacht daarbij was het dilemma dat je enerzijds verschil wilt erkennen en benadrukken om er gebruik van te kunnen maken, terwijl je tegelijk ook de gezamenlijkheid niet uit het oog wilt verliezen omdat mensen wel samen één team vormen.

De grote belangstelling onder leidinggevendenden voor de aangeboden training laat zien dat er bij deze groep medewerkers interesse is voor het thema, dat er vragen leven, en dat ze hun bijdrage willen leveren. Gezien de grote rol van de leidinggevendenden bij het behouden van diversiteit en het vorm geven van een inclusieve organisatiecultuur, is dat een belangrijke constatering. Inmiddels heeft de Corporate Academy aangegeven in haar reguliere trainingsaanbod voor leidinggevendenden meer aandacht te gaan besteden aan diversiteit en de hiervoor genoemde aandachtspunten, om zo aan de vraag van de leidinggevendenden te kunnen voldoen.

Een andere activiteit van het project die gericht was op het behoud van medewerkers met een andere achtergrond was het intervisietraject. Uit de evaluatie van dit traject bleek dat veel van de nieuwe medewerkers die het traject volgden dit erg hebben gewaardeerd. Het droeg bij aan het vinden van een plek binnen de organisatie. Wel bleek het lastig om tussen de drukte van een nieuwe baan tijd vrij te maken voor intervisie. Als het lukte werd dat gezien als rustpunt, en als leerzaam.

Het eerder genoemde dilemma tussen enerzijds ruimte willen voor verschil, om daarvan de meerwaarde te kunnen benutten, en anderzijds toch graag één te willen zijn van het geheel, kwam ook tijdens de intervisie regelmatig aan de orde. Het juiste evenwicht tussen deze uitersten kan het verschil maken tussen succesvol innoveren of buiten het team vallen, tussen blijven of vertrekken. Het belang van een ondersteunende leidinggevende die oog heeft voor dergelijke mechanismen, en van een inclusieve organisatiecultuur, werd in deze gesprekken ook regelmatig benoemd.

9.5 BENUTTEN VAN DE MEERWAARDE VAN DIVERSITEIT

In een organisatie met een inclusieve cultuur kunnen mensen van verschillende achtergronden goed functioneren. De diversiteit in het team vormt dan geen belemmering, maar kan een meerwaarde hebben: een diversiteit aan achtergronden leidt dan tot meer creativiteit, minder blinde vlekken, meer innovatiekracht en betere resultaten (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Voorwaarde om tot die meerwaarde te komen is wel dat men ook daadwerkelijk open staat voor nieuwe ideeën, en kan omgaan met de spanningen die gepaard gaan met de confrontatie van verschillende denkwijzen. Pas als men die confrontatie echt durft aan te gaan is er ruimte voor een creatief proces waarin nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan. Als dit niet gebeurt is het over het algemeen de nieuwkomer die het onderspit delft, waarnaar niet geluisterd wordt, en die gefrustreerd raakt. Pas als ook de ideeën van de nieuwkomer worden benut, als daar ruimte en waardering voor is, komt de meerwaarde van diversiteit tot zijn recht. Diverse onderzoeken hebben laten zien dat in dergelijke situaties diversiteit leidt tot meer betrokkenheid, grotere tevredenheid, beter presterende medewerkers en betere prestaties van de organisatie (zie bijv. Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2011; Patrick & Kumar, 2012).

INVESTEREN IN TIJD EN AANDACHT

In verschillende teams geeft men aan de potentiële meerwaarde van diversiteit te kennen, en ook te zien wat die in het eigen team zou kunnen zijn. Tegelijk geeft men aan dat het daadwerkelijk benutten van die meerwaarde lastig blijkt in de praktijk. Het gaat in ieder geval niet vanzelf. Daar waar er daadwerkelijk op gestuurd wordt en tijd voor wordt vrijgemaakt plukt men er de vruchten van. Op plekken waar dat niet structureel gebeurt is ook de meerwaarde minder duidelijk zichtbaar. Men geeft echter aan niet goed te weten hoe die meerwaarde wél te bereiken valt. Ook vindt men het lastig hiervoor tijd te vinden (of te nemen): er moet zo veel gebeuren!

Tegelijk ziet men dat het wél vrijmaken van tijd voor diversiteit op termijn juist weer tijdswinst oplevert. De eisen die gesteld worden aan het hbo worden steeds hoger, om aan die eisen te kunnen voldoen is het belangrijk om inzicht te hebben in wat medewerkers kunnen, en die talenten zo te kunnen inzetten dat ze de resultaten van het team ten goede komen. Dat vraagt om rekening houden met onderlinge verschillen, niet alleen qua afkomst, maar veel breder: sekse, leeftijd, cultuur, expertise, ervaring etc. In dit kader past aandacht voor verscheidenheid ook bij het streven naar een verdere integratie van onderwijs, onderzoek en ondernemen binnen de onderwijsteams. Windesheim kan niet van medewerkers verwachten dat zij zowel excellente docenten als briljante onderzoekers en succesvolle ondernemers zijn. Dit pleit dan ook voor het herkennen en benutten van de verschillende talenten die binnen het team aanwezig zijn om zo als team gezamenlijk kwaliteit te waarborgen ten aanzien van het onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Een eerste stap is het kijken naar wat er binnen de verschillende teams nodig is om gezamenlijke teamuitkomsten te bereiken en welke competenties individuele mensen binnen het team hebben.

9.6 AANDACHT VOOR DIVERSITEIT IN HET ONDERWIJSCURRICULUM

In ons project hebben we niet alleen gekeken hoe er binnen Windesheim wordt omgegaan met diversiteit in het personeelsbestand. Daarnaast hebben we met verschillende onderwijsteams gesproken over hoe diversiteit terugkomt in het onderwijscurriculum. De studenten die we opleiden gaan na hun studie werken in een omgeving die divers is. Hoe bereiden we hen daar op voor?

KEUZEVAK OF VAST ONDERDEEL CURRICULUM?

Uit de gesprekken met de verschillende teams blijkt dat men het inderdaad belangrijk vindt om aandacht te besteden aan diversiteit. Men is er van overtuigd dat in een hedendaagse opleiding het thema diversiteit niet mag ontbreken. Dit betekent overigens niet dat diversiteit ook altijd een reguliere plek heeft gekregen in het onderwijs. Veelal is er alleen aandacht voor diversiteit binnen keuzeprogramma's.

Een deel van de docenten besteedt in het onderwijs altijd, min of meer vanzelfsprekend, aandacht aan diversiteit. Diversiteit speelt in hun ogen namelijk overal een rol. Dat is echter vrijwel steeds een persoonlijke roloppvatting, een eigen initiatief. Door verschillende gesprekspartners wordt aangegeven dat niet alle docenten over de kennis en vaardigheden beschikken om het thema diversiteit goed te kunnen behandelen in hun lessen. Bovendien lijkt de urgentie voor dit thema meer op individueel niveau te worden gevoeld dan dat het als een collectieve verantwoordelijkheid wordt gezien.

9.7 VOORLOPIGE EINDSTAND

Windesheim is het project '(H)erkend Multitalent' gestart met als doel het in gang zetten van een structurele beweging om meer ruimte te geven aan etnische diversiteit in haar personeelsbestand. Dat het project wat in gang heeft gezet blijkt wel uit de hierboven besproken conclusies. Of de ingezette beweging structureel is moet de tijd leren. Wij denken van wel. Die verwachting is niet alleen gebaseerd op wens-denken, maar zeker ook op wat we geconstateerd hebben.

DE WIL IS ER

We zien dat hoewel Windesheim een relatief witte school is, in een relatief witte omgeving, er veel mensen zijn in de organisatie die 'iets willen' met diversiteit. Die zien dat aandacht voor diversiteit belangrijk is voor onze centrale doelstelling: kwalitatief hoogwaardige professionals opleiden die zijn toegerust op hun toekomstige werk. Werk dat zal plaatsvinden in organisaties met een diverse samenstelling, voor klanten,

cliënten, afnemers met verschillende achtergronden. We zien ook dat de aandacht voor diversiteit past bij Windesheim: het is één van onze uitgangspunten.

Tegelijk constateren we dat het lastig is om de aandacht voor diversiteit daadwerkelijk vorm te geven. Er is sprake van, wat zo mooi heet, 'handelingsverlegenheid': we willen wel maar weten niet hoe. Veel mensen zijn ook geïsoleerd bezig, waardoor de impact van hun activiteiten beperkt blijft. We kunnen constateren dat ons project heeft geholpen om op deze twee punten een verandering teweeg te brengen: we hebben laten zien wat er al gedaan wordt en dat er veel mogelijk is, we hebben mensen met elkaar in contact gebracht waardoor nieuwe energie en synergie is ontstaan. We hebben met professionals van ondersteunende afdelingen zoals HRM, Communicatie en Corporate Academy gewerkt aan het opnemen van diversiteit in reguliere instrumenten en processen, waarmee zij op hun beurt de organisatie verder kunnen ondersteunen.

DE OPBRENGST IS HELDER

Uit het project is gebleken dat de deelnemers een positief effect verwachten van meer ruimte voor diversiteit. Windesheim kan hiermee aantrekkelijker worden als werkgever: potentiële medewerkers, zowel allochtoon als autochtoon, blijken immers een voorkeur te hebben voor organisaties met een 'inclusieve organisatiecultuur'. Het wordt dan voor Windesheim makkelijker om te concurreren in de 'war on talent'. De ruimte voor diversiteit, en de aandacht voor diversiteit in het curriculum maken dat studenten beter zijn toegerust voor de arbeidsmarkt en aantrekkelijker worden voor werkgevers. Hierdoor, en door de inclusieve organisatiecultuur, wordt Windesheim aantrekkelijker voor studenten, en voor een grotere verscheidenheid aan studenten. Ook wordt een positief effect verwacht van deze verandering op het studierendement.

Voor medewerkers betekent meer ruimte voor diversiteit een organisatiecultuur die niet uitsluit maar ruimte biedt tot ontplooiing. Een omgeving waarin met elkaar gesproken wordt over verschillen in visie en aanpak, waardoor ruimte ontstaat voor innoveren en excelleren. Dit leidt tot meer tevredenheid, meer binding met het team en de organisatie en betere prestaties.

Duidelijk is ook dat ruimte voor diversiteit aansluit bij de visie en uitgangspunten van Windesheim, en dat er in het project een start is gemaakt om meer ruimte te bieden. Zo hebben de afdelingen Communicatie en Recruitment de eerste stappen gezet om de wervingsactiviteiten beter af te stemmen op een bredere doelgroep, en hebben ze concrete ideeën over hoe ze daarmee verder kunnen. Bij de Corporate Academy is geëxperimenteerd met meer ruimte bieden aan diversiteit bij intervisie en training en worden concrete plannen uitgewerkt om dit thema op te nemen in de scholing voor leidinggevendenden. En in verschillende onderwijsteams is het gesprek op gang gekomen over de plek van diversiteit in het curriculum en de wenselijkheid van diversiteit in de teamsamenstelling. Ook deze discussie zal verder gevoerd worden.

9.8 EN NU VERDER: AANBEVELINGEN

Het project (H)erkend multitalent heeft een nieuwe impuls gegeven aan diversiteitsontwikkeling bij Windesheim en gefunctioneerd als kristallisatiepunt: mensen hebben elkaar gevonden, initiatieven zijn bij elkaar gebracht en alle losse elementjes bleken samen te klonteren tot een substantieel geheel. In dat proces zijn initiatieven een stap verder gekomen, zijn nieuwe ideeën en samenwerking ontstaan, bestaande ideeën versterkt en is veel energie vrijgekomen. Nu is het zaak die energie vast te houden en de ontwikkelingen verder te brengen.

Gezien het belang dat de deelnemers aan het project hechten aan meer ruimte voor diversiteit binnen Windesheim denken we dat hiervoor zeker mogelijkheden zijn. We hebben gezien dat het organiseren van het gesprek over diversiteit veel mensen aan het denken heeft gezet over het thema en over hun eigen rol en mogelijkheden. Hoe zorgen we ervoor dat deze energie behouden blijft, versterkt wordt, en wordt omgezet in duurzame aandacht voor diversiteit? Op basis van onze bevindingen in het project formuleren we eerst een aantal algemene aanbevelingen en vervolgens doen we aanbevelingen gericht op specifieke personen of groepen binnen Windesheim. Tenslotte doen we een aanbod ten aanzien van de rol die het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid kan spelen bij het verder vorm geven aan ruimte voor diversiteit.

BENOEM BELANG: LEIDERS IN DE LEAD

'De kracht van verschil', of, in onze woorden, van diversiteit, is één van de kernwaarden van Windesheim. Voor velen, zeker voor de mensen die actief waren in ons project, is het ook een geleefde kernwaarde. Men mist echter een uitwerking van deze waarde in het beleid van de organisatie, maar vooral ook in de communicatie van het College van Bestuur, directeuren en andere (opinie-)leiders binnen Windesheim. Belangrijk is dat

daarbij wordt aangegeven dat diversiteit een ‘business case’ is, dat ruimte voor diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van zowel het product (goed opgeleide professionals, goed onderwijs en onderzoek etc.) als het proces (prettig en productief werken).

SPECIFICEER INVULLING BEGRIP DIVERSITEIT

Diversiteit is een breed begrip en betreft alle verschillen tussen mensen. Die breedte maken het begrip en de uitwerking ervan soms ongrijpbaar: als we ons op alles en iedereen richten, wat moeten we dan doen? Die ongrijpbaarheid is deels inherent aan het thema: als we écht ruimte willen geven aan diversiteit, moeten we inderdaad breed kijken. Een tussenfase waarin de aandacht uitgaat naar één of meer specifieke aspecten van diversiteit kan helpen om het proces op gang te brengen. De keus voor het aspect waarop de focus moet liggen kan per activiteit verschillen: zo zal bij het werven van nieuwe medewerkers voor de locatie Almere mogelijk een ander aspect van diversiteit gekozen worden dan voor het vormgeven van een module omgangsvormen bij een technische opleiding. Een praktische richtlijn hierbij kan zijn: definieer diversiteit zo breed als mogelijk en zo specifiek als noodzakelijk.

ZORG VOOR MATERIAAL EN ONDERSTEUNING

Ruimte geven aan diversiteit en diversiteit benutten heeft een meerwaarde voor Windesheim, maar heeft ook een intrinsieke waarde. Om het belang van deze activiteiten over te brengen en mensen in staat te stellen ze in de praktijk te brengen, zijn kennis en vaardigheden nodig (hoe doe ik het?). Het is daarom belangrijk om te zorgen voor informatie en gerichte opleidingen, trainingen en/of ondersteuning. Omgaan met diversiteit vraagt echter niet alleen kennis en vaardigheden, het gaat ook om een gevoel, een beleving (waarom doe ik het?). Om dat over te brengen is naast tekst ook beeld nodig: een visualisatie van de gewenste situatie, waardoor studenten en medewerkers ervaren wat we te winnen hebben.

HOUD DE DIALOOG GAANDE

Het bieden van meer ruimte aan diversiteit is een proces dat zich gaandeweg ontwikkelt. Een proces dat niet door één partij gestuurd en gedefinieerd kan worden, maar dat we samen moeten doorlopen, met zo veel mogelijk mensen. Daarvoor is een duurzame dialoog nodig. Een dialoog om samen doelen te bepalen, maar ook een dialoog om ervaringen te delen en van elkaar te leren. Deels ontstaat zo’n dialoog spontaan, maar door het organiseren van bijeenkomsten kan het proces versneld en versterkt worden. Die bijeenkomsten kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden: binnen een team, maar ook Windesheim breed.

AANBEVELINGEN VOOR HET COLLEGE VAN BESTUUR

- Werk de kernwaarde ‘diversiteit’ nader uit en draag deze uit.
- Benoem daarbij wat de meerwaarde van diversiteit is voor Windesheim en wat de relatie is met de prestatieafspraken. Kernthema’s zijn hierbij internationalisering, waarde(n)volle professional, studierendement en voorkomen uitval studenten (met name relevant voor Windesheim Flevoland), voorbereiden studenten op werken in een diverse beroepspraktijk en duurzaam personeelsbeleid.
- Wijd een topatelier aan diversiteit en de meerwaarde ervan voor Windesheim. Zoek naar een gezamenlijke visie en missie met de andere leiders binnen Windesheim, en stimuleer dat ook zij met deze kernwaarde aan de slag gaan.
- Stel de kernwaarde diversiteit in diverse gremia aan de orde en onderzoek met de aanwezigen waar de raakvlakken liggen en welke activiteiten nodig zijn om diversiteit optimaal te benutten. Bepaal ook de focus: in welke situaties richten we ons op welke aspecten van diversiteit, en waarom?
- Zorg dat het bieden van aandacht voor diversiteit niet gevoeld wordt als een van boven opgelegde verplichting, maar als een gedeeld belang, een kans op een prettiger werk- en leeromgeving.

AANBEVELINGEN VOOR DE AFDELING COMMUNICATIE

- Ga door met de ingezette activiteiten om het materiaal voor de arbeidsmarktcommunicatie ‘diversiteits-proof’ te maken.
- Behoud daarbij de elementen die al hoog gewaardeerd werden, zoals het beeldmateriaal.
- Zorg voor materiaal waarmee diversiteit en de waarde ervan voor Windesheim gevisualiseerd wordt. Dit materiaal kan worden ingezet bij werving, maar kan ook zittende medewerkers en studenten helpen bij het zoeken naar manieren om ruimte te geven aan diversiteit en het benutten van de meerwaarde ervan.
- Onderzoek hoe andere hogescholen vormgeven aan een ‘diversiteit-proof’ communicatie en gebruik hun kennis en ervaring voor het verbeteren van de eigen processen. Inzichten in hoe andere hogescholen dit

doen kan ook meer inzicht geven in waar de kracht van Windesheim ligt en hoe wij ons kunnen onderscheiden.

AANBEVELINGEN VOOR DE AFDELING HR

- Ga door met de ingezette activiteiten om de werving van nieuwe medewerkers 'diversiteits-proof' te maken.
- Onderzoek of de andere onderdelen van het HR-beleid (bijvoorbeeld selectiegesprekken) voldoende 'diversiteits-proof' zijn en pas ze waar nodig aan.
- Benut de adviesfunctie van de afdeling om het belang van een divers personeelsbestand in de diensten en domeinen te bespreken. Vraag bijvoorbeeld of bij het opstellen van een functieprofiel rekening is gehouden met de al aanwezige en juist ontbrekende competenties in het team.
- Vervul actief de professionele rol van procesbewaker bij procedures rond werving, doorstroom, uitstroom etc. en voorkom (bewuste of onbewuste) discriminatie.
- Verbreed het instrumentarium voor het aantrekken van nieuw personeel. Gebruik bijvoorbeeld het instrument 'Wederzijdse kennismaking': het zet Windesheim op de kaart bij potentiële nieuwe medewerkers en biedt Windesheim-professionals een frisse blik op de organisatie én op de diversiteit aan beschikbare talenten.
- Onderzoek hoe andere hogescholen vormgeven aan een 'diversiteit-proof' HR beleid en gebruik hun kennis en ervaring voor het verbeteren van de eigen processen.

AANBEVELINGEN VOOR DE CORPORATE ACADEMY

- Ga door met de ingezette activiteiten om bestaande activiteiten meer 'diversiteits-proof' te maken.
- Onderzoek of daarnaast specifieke activiteiten nodig zijn om ruimte bieden aan diversiteit en het benutten van de meerwaarde ervan te optimaliseren. Deze activiteiten hoeven zich niet te beperken tot alleen de onderwijsprogramma's voor leidinggevendenden, maar kunnen ook relevant zijn voor de scholing van docenten en andere medewerkers binnen Windesheim.
- Onderzoek hoe andere hogescholen vormgeven aan een 'diversiteit-proof' opleidingsbeleid en gebruik hun kennis en ervaring voor het verbeteren van het eigen aanbod.

AANBEVELINGEN VOOR TEAMS

- Maak meer gebruik van de diversiteit aan kennis en ervaring van collega's in het eigen team en in andere teams. Onderwijsteams kunnen met name veel van elkaar leren over het opnemen van diversiteit in het onderwijscurriculum. Inventariseer welke kennis en ervaring er binnen het team beschikbaar is en wissel uit.
- Voer een discussie over waar Windesheim voor wil opleiden en welke eisen worden gesteld aan studenten: richten we ons op de vraag van het hier en nu, of houden we rekening met de te verwachten behoeften in de toekomst, of in andere regio's. Meer specifiek: als diversiteit nu in de regio Zwolle niet speelt, betekent dit dan dat we er ook geen aandacht aan besteden?
- Betrek studenten bij het vormgeven van activiteiten rond diversiteit.
- Voer een discussie over de eisen die we stellen aan medewerkers: welke mensen hebben we nodig, hoe definiëren we kwaliteit, zoeken we de beste voor de functie of de persoon die de grootste meerwaarde biedt aan het team?
- Onderzoek hoe andere hogescholen omgaan met diversiteit in hun personeels- en studentenbestand en leer van en met hen.

AANBOD LECTORAAT SOCIALE INNOVATIE EN VERSCHIEDENHEID

Het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid vindt diversiteit bij Windesheim een belangrijk thema, dat bovendien past in haar aandachtsgebied. Daarom ondersteunen we Windesheim graag bij het vormgeven van beleid en activiteiten gericht op meer ruimte voor diversiteit en het benutten van de meerwaarde ervan.³

- We stellen onze expertise beschikbaar, bijvoorbeeld in de vorm van een presentatie of workshop.
- We kunnen onderzoek uitvoeren, bijvoorbeeld over hoe diversiteitsbeleid elders vorm krijgt, of om het effect van inspanningen en activiteiten te monitoren.

³ We hebben een beperkt budget, dus voor omvangrijke activiteiten zal aanvullende financiering nodig zijn.

- We zullen een aantal bijeenkomsten organiseren als vervolg op onze werkconferentie, om het gesprek over diversiteit levend te houden en ruimte te bieden aan uitwisseling van kennis en ervaring.
- We onderzoeken de wenselijkheid van het opzetten van een kerngroep die regelmatig bij elkaar komt om de activiteiten in de eigen afdeling/omgeving te bespreken.
- We zullen onze bevindingen over de voortgang van het proces regelmatig onder aandacht brengen van College van Bestuur en Centrale Medezeggenschapsraad.

REFERENTIES

- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice, and performance: Relations between HRM, diversity, and performance. *International Journal for Human Resource Management*, 12(7): 1166-1181.
- Berg, R. van den (2010). *Objectief en eerlijk selecteren. In: Gouden Kansen: Handvatten voor diversiteitsbeleid*. Den Haag: Zestor.
- Bosman, F. & Gomes, C. (2009). *Kleurrijk werven, onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties*. Rotterdam: Intelligence Group, Rotterdam.
- Celik, S. Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (4), 32-57.
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (2010). *Differentiëren in drievoud: omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel*.
- Cox, J. & Blake, T.H. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2): 229-273.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24 (6), 594-612.
- Hofhuis, J., van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid*. Den Haag: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk.
- Janssens, M. (2002) *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw: Administratie Werkgelegenheid (Trivisi-project).
- Keijzer, L., Winthagen, T. & Vries, S. de (2008). *Multiculturele teams in het onderwijs*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO).
- Knippenberg, D. van & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Luijters, K., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163.
- Ng, E.S.W. & Burke, R.J. (2005). Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1195-1210.
- Patrick, H.A. & Kumar, V.R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open* 2012 2: 2158244012444615; DOI: 10.1177/2158244012444615.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2): 181–363.
- Pitts, D.W., Hicklin, A.K., Hawes, D.P. & Melton, E. (2010). What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 867-886.
- Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2): 129-148.
- Stevens, F. G., Plaut, V.C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 116-133.

TOPICLIJST INTERVIEW INTERNE MEDEWERKER WINDESHEIM

Algemeen

1. Wat was uw beeld/indruk van Windesheim voordat u er ging werken?
2. Waar baseerde u dit beeld/indruk op? (website, via via?)
3. Via welk kanaal werd u geattendeerd op de functie die u nu heeft?
4. Wat sprak u aan in de vacature toen u ging solliciteren. Wat sprak u minder aan?
(Doel van vacaturetekst volgens recruitment is: aansprekend zijn voor doelgroep, concurrerend zijn en authentiek of 'waar' zijn)
5. Komt het beeld dat Windesheim of de recruiter communiceerde overeen met uw eigen ervaring in de organisatie? Op welke punten wel, waar niet?
6. Welk imago heeft Windesheim volgens u bij de allochtone doelgroep buiten de organisatie?
7. Wat kan beter in de communicatie waarin de allochtone doelgroep wordt opgeroepen om te komen werken bij Windesheim?
8. Wat is uw beeld over de ruimte die er binnen Windesheim is voor verscheidenheid?
9. In welke mate vindt u Windesheim divers? Heeft dat een rol gespeeld bij uw keus en zo ja, op welke manier?

Website 'Werken bij Windesheim'

10. Wat spreekt u aan?
11. Wat spreekt u minder aan?
12. Op welke punten kan de website verbeterd worden?

Vacaturetekst

13. Wat spreekt u aan in de vacature?
14. Wat spreekt u minder aan?
(Doel van vacaturetekst volgens recruitment: aansprekend zijn voor doelgroep, concurrerend zijn en authentiek of 'waar' zijn)

TOPICLIJST INTERVIEW EXTERNE GAST

Algemeen

1. Wat is uw beeld/indruk van Windesheim?
2. Waar baseert u dit beeld/indruk op? (website, via via?)
3. Als u bij Windesheim zou willen werken, via welk kanaal zou u dan contact met de organisatie zoeken? Waarom?
4. Welk imago heeft Windesheim volgens u bij de allochtone doelgroep buiten de organisatie?
5. Wat kan beter in de communicatie waarin de allochtone doelgroep wordt opgeroepen om te komen werken bij Windesheim?
6. Wat is uw beeld over de ruimte die er binnen Windesheim is voor verscheidenheid?
7. In welke mate vindt u Windesheim divers? Zou dat een rol spelen bij een eventuele sollicitatie?

Website 'Werken bij Windesheim'

8. Wat spreekt u aan?
9. Wat spreekt u minder aan?
10. Op welke punten kan de website verbeterd worden?

Vacaturetekst

11. Wat spreekt u aan in de vacature?
12. Wat spreekt u minder aan?
(Doel van vacaturetekst volgens recruitment: aansprekend zijn voor doelgroep, concurrerend zijn en authentiek of 'waar' zijn)

BIJLAGE 2: INHOUD TRAINING LEIDINGGEVENDEN

DE INNOVATIEKRACHT VAN VERSCHILLEN

Hoe ontwikkel je een team om verschillen maximaal te benutten en daardoor meerwaarde en innovatie te creëren? Het omgaan met verscheidenheid is van belang voor ieder team, werkgroep en studiegroep. Immers, waar mensen samenwerken is altijd sprake van verschillen. Die verschillen kunnen bijdragen aan de kwaliteit en innovatiekracht van gezamenlijke producten, maar ze kunnen ook zodanig hinderen dat de productiviteit er juist onder leidt. Hoe kun je als leidinggevende je team zo begeleiden dat de meerwaarde van verscheidenheid optimaal benut wordt? Die vraag staat centraal in deze training.

HET PROGRAMMA

We beginnen met een uitleg over de processen die verscheidenheid lastig kunnen maken (relationele aspecten), de mogelijkheden om meerwaarde en innovatie te genereren (taakuitkomsten) en de creatie van een sterke gezamenlijke teamidentiteit. In de sessie gaan we concreet aan de slag met in het hier en nu managen van de verschillen in een taakopdracht. In de groep worden de verschillende fases van verkenning van verschillen en overeenkomsten en vervolgens het inzetten daarvan ten behoeve van een gezamenlijk product, doorlopen. In het tweede dagdeel ontwikkelen de deelnemers aan de hand van de input van het eerste dagdeel een programma voor hun eigen team.

Samenwerken met verschillen:

1. Theorie: intersectionaliteit, kaart van verschillen, beeldvorming, stereotypering, stigmatisering, perceptuele vertekening, personificatie, selectieve waarneming;
2. Theorie: fases bij het sturen op verschillen en overeenkomsten tijdens een samenwerkingsproces;
3. Ken jezelf in alle verscheidenheid;
4. Ken de ander in alle verscheidenheid;
5. Inzetten van verschillen in de samenwerking om te komen tot een gezamenlijk product.

Ad 3: Ken jezelf in alle verscheidenheid

Deelnemers maken hun persoonlijke diversiteitscirkel en koppelen hun specifieke talenten aan de onderdelen van hun persoonlijke diversiteit. Ze presenteren de diversiteitscirkel aan elkaar in subgroepen. Ieder kiest met welke specifiek diversiteitsaspect (en talent) in deze oefening hij of zij aan de slag wil (bij voorkeur een aspect dat normaal gesproken niet tijdens het werk wordt ingezet, bijv. een hobby).

Ad 4: Ken de ander in alle verscheidenheid

Er wordt weer gewerkt in subgroep, maar de samenstelling wisselt. Ieder groepslid presenteert in een korte karakterschets aan de groep het diversiteitsaspect dat zij/hij hier wil inzetten. Vervolgens schrijft men in steekwoorden de eerste ongecensureerde associaties (talenten, mogelijkheden, obstakels) op bij de gepresenteerde karakterschets. Hierna checkt men deze eerste associaties bij het betreffende groepslid: klopt het beeld? Tenslotte is er ruimte om elkaar verder te bevragen om het aspect en het talent goed te leren kennen

Ad 5: Samenwerken met verschillen

De groep overlegt welk product zij kan leveren wanneer optimaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige diversiteit aan identiteiten en talenten. Vervolgens ontwerpt men een rolverdeling waarin alle groepsleden optimaal hun identiteit en talent in kunnen zetten, voor zowel proces als product. Tenslotte maakt de groep een inschatting over waar de verschillende identiteiten en talenten zouden kunnen botsen.

BIJLAGE 3: TOPICLIJST INTERVIEWS TEAMS

TOPICLIJST TEAMLEIDER

Werving, selectie, doorstroom en uitstroom

1. Wordt bij werving en selectie, doorstroom en uitstroom van medewerkers aandacht besteed aan culturele diversiteit?
Zo ja:
 - a. Op welke manier?
 - b. Zijn jullie daar ook succesvol in? Waar blijkt dat uit?
 - c. Wordt dit regelmatig geëvalueerd? Hoe?
 - d. Hanteren jullie streefcijfers? Waarom wel/niet?
2. Is er bij het invullen van trainingen en opleidingen voor de docenten aandacht voor culturele diversiteit?
Zo ja:
 - a. Op welke manier?
 - b. Zijn jullie daar ook succesvol in? Waar blijkt dat uit?
 - c. Wordt dit regelmatig geëvalueerd? Hoe?

Samenstelling team

3. Wat is de huidige samenstelling van het team?
4. Is de samenstelling van het team de laatste tijd nog veranderd?
Zo ja:
 - a. In welke zin?
 - b. Wat is daar de oorzaak van?
 - c. Hebben subsidieregelingen daarbij een rol in gespeeld? Welke? Is gebruik gemaakt van Zestor subsidieregeling voor teamontwikkeling?
5. Zal naar verwachting de samenstelling van het team in de toekomst veranderen?

Herkennen en benutten competenties

6. Welke multi-culturele competenties zijn er in het team aanwezig?
7. Welke specifieke kennis?
8. Welke specifieke vaardigheden?
9. Worden deze competenties op een speciale wijze ingezet?
10. Wordt bij het verdelen van taken gekeken naar de verschillende (multi-culturele) competenties? Hoe doen jullie dat?
11. In hoeverre is er sprake van complementariteit voor het bereiken van team doelen?
12. Wordt hier bij de beoordeling ook rekening mee gehouden?

Leiderschap

13. Op welke manier ga je als teamleider om met diversiteit?
14. Is het onderdeel van jouw manier van leidinggeven? Hoe?
15. Stimuleer je andere teamleden om open te staan voor diversiteit? Hoe?

Aansluiting op studenten

16. Wordt er aangesloten op de allochtone studentenpopulatie?
Zo ja:
 - a. Waar blijkt dat uit?
 - b. In hoeverre heeft de samenstelling van het team hier invloed op?
17. Wordt er in het onderwijscurriculum aandacht besteed aan het thema diversiteit?
Zo ja:
 - a. Op welke manier?
 - b. In hoeverre heeft de samenstelling van het team hier invloed op?

Imago naar buiten

18. Welk effect (positief en negatief) heeft de manier waarop jullie aandacht besteden aan culturele diversiteit naar buiten toe?
19. Krijgen jullie hier reacties op van studenten, van collega's, van anderen? Wat voor reacties?
20. Zijn jullie daardoor meer of minder aantrekkelijk voor allochtone studenten? Waar merk je dat aan?

21. Hoe wordt jullie aandacht voor culturele diversiteit binnen de opleiding (instituut of faculteit) gewaardeerd?
22. Welke reacties krijgen jullie daarop?
- Overig**
23. Is er een relatie tussen jullie personeelsbeleid en het centrale HR beleid van de hogeschool?
24. Voelen jullie je door HR gesteund?
25. Zijn er nog onderwerpen die van belang zijn voor ons onderzoek die we niet hebben besproken?

TOPICLIJST ALLOCHTONE/AUTOCHTONE DOCENT:

Herkennen en benutten competenties

1. Welke multi-culturele competenties zijn er in het team aanwezig?
2. Welke specifieke kennis?
3. Welke specifieke vaardigheden?
4. Worden deze competenties op een speciale wijze ingezet?
5. Wordt bij het verdelen van taken gekeken naar de verschillende (multi-culturele) competenties? Hoe doen jullie dat?
6. In hoeverre is er sprake van complementariteit voor het bereiken van team doelen?
7. Wordt hier bij de beoordeling ook rekening mee gehouden?

Ervaring diversiteit

8. Vind jij je team divers genoeg?
9. Vind je dat jouw competenties voldoende benut worden? Waarom wel/niet?
10. Heb je het gevoel dat je er in dit team bij hoort?

Leiderschap

11. Vindt je dat je leidinggevende voldoende rekening houdt met verschillen binnen het team?
12. Hoe wordt dat uitgedragen (stijl)?
13. Vind je dat hij/zij verschillen herkent en erkent en in probeert te zetten bij het behalen van teamdoelen?

Aansluiting op studenten

14. Wordt er aangesloten op de allochtone studentenpopulatie?
Zo ja:
 - a. Waar blijkt dat uit?
 - b. In hoeverre heeft de samenstelling van het team hier invloed op?
15. Wordt er in het onderwijscurriculum aandacht besteed aan het thema diversiteit?
Zo ja:
 - a. Op welke manier?
 - b. In hoeverre heeft de samenstelling van het team hier invloed op?

Imago naar buiten

16. Welk effect (positief en negatief) heeft de manier waarop jullie aandacht besteden aan culturele diversiteit naar buiten toe?
17. Krijgen jullie hier reacties op van studenten, van collega's, van anderen? Wat voor reacties?
18. Zijn jullie daardoor meer of minder aantrekkelijk voor allochtone studenten? Waar merk je dat aan?
19. Wordt jullie aandacht voor culturele diversiteit binnen de opleiding (instituut of faculteit) gewaardeerd?
20. Welke reacties krijgen jullie daarop?

Overig

21. Is er ook een relatie tussen jullie personeelsbeleid en het centrale HR beleid van de hogeschool?
22. Voelen jullie je door HR gesteund?
23. Zijn er nog onderwerpen die van belang zijn voor ons onderzoek die we niet hebben besproken?