

Tvoo

nr. 4

12-2013

jaargang 3

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk



diversiteit

Vrouwen aan de top

Interview met Pamela Bouwmeester

Hans van Dijk (Universiteit van Tilburg)

Diversiteit in teams

In gesprek met

Jack Phillips en Charles Jennings



■ Sjiera de Vries, Menno Vos & Gürkan Çelik

Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm

Vanuit welk perspectief geeft u uw diversiteitsbeleid vorm? Streeft u naar diversiteit om meer klanten te trekken, of omdat u verwacht dat diversiteit uw organisatie innovatiever maakt? Uw perspectief blijkt bepalend voor de vorm die u kiest. Vaak wordt er bij het vormgeven van diversiteitsbeleid vervolgens van uitgegaan dat het perspectief in de hele organisatie hetzelfde is. Dat blijkt in de praktijk niet zo te zijn. Meer aandacht voor de verschillende perspectieven binnen de organisatie draagt bij aan een beter passend diversiteitsbeleid.

Windesheim en diversiteit

Net als veel organisaties staat Hogeschool Windesheim voor de vraag hoe om te gaan met de toenemende etnische diversiteit in de samenleving. Windesheim merkt die ontwikkeling aan een toename van het aantal studenten met een niet-Nederlandse achtergrond, maar ook aan de vragen vanuit het werkveld. Daar wil men studenten die zijn voorbereid op het werken in een diverse samenleving en die kunnen werken met collega's met verschillende achtergronden en voor een diversiteit aan klanten en afnemers.

"Onze studenten moeten beschikken over communicatieve vaardigheden om te kunnen werken in complexe situaties, waarbij de waarden, normen en belangen van de cliënt, het cliëntensysteem en de omgeving divers en strijdig kunnen zijn."

Het onderzoek

Omdat het omgaan met verschillen in organisaties het centrale onderzoeksthema is van ons lectoraat, waren we benieuwd hoe Windesheim haar studenten hierop voorbereidt en hoe de organisatie omgaat met de diversiteit in de eigen organisatie. Met die kennis wilden we de organisatie helpen om haar omgang met diversiteit te optimaliseren. Omdat de wetenschappelijke literatuur ons leert dat de manier waarop organisaties hun diversiteitsbeleid vormgeven sterk afhangt van het dominante perspectief op diversiteit binnen de organisatie, gingen we allereerst op zoek naar dat perspectief. We ontdekten echter al snel dat diversiteit wel wordt benoemd als één van de kernwaarden van Windesheim, maar dat er geen uitgewerkt perspectief of duidelijke visie geformuleerd is en ook geen overkoepelend beleid. Tegelijk hoorden we dat er op decentraal niveau allerlei activiteiten plaatsvinden die met diversiteit te maken hebben. We besloten daarom van het centrale niveau af te dalen in

de organisatie en daar te onderzoeken wat er wordt gedaan rond diversiteit en vanuit welk perspectief dit gebeurt. We hebben ons daarbij gericht op onderwijsteams: daar ervaart men de toegenomen diversiteit in het studentenbestand en de veranderende vragen uit het werkveld het meest direct.

Perspectieven op diversiteit

Hoewel er in de literatuur over diversiteitsbeleid veelal vanuit wordt gegaan dat binnen organisaties één dominant perspectief op diversiteit bestaat, constateren we in ons onderzoek grote verschillen, zowel tussen als binnen teams. We beschrijven hier die verschillende perspectieven. Daarbij maken we gebruik van een in de literatuur veel gebruikte indeling, waarin vijf perspectieven op diversiteit worden onderscheiden (zie kader 1).

Perspectieven op diversiteit

1. Homogeniteit: houdt diversiteit actief tegen.
2. Kleurenblindheid: streeft naar gelijke behandeling voor iedereen.
3. Rechtvaardigheid: streeft naar gelijke kansen en erkent dat daarvoor soms ongelijke behandeling nodig is.
4. Toegankelijkheid: streeft naar diversiteit om beter aan te sluiten op de diversiteit aan wensen en behoeften van klanten.
5. Integratie en leren: streeft naar diversiteit omdat dit bijdraagt aan creativiteit, innovatie en betere producten en diensten.

Zes teams, vier perspectieven

We zijn ons onderzoek gestart met een vooronderzoek om te identificeren bij welke onderwijsteams diversiteit op de agenda staat. Vervolgens hebben we uit die teams een

selectie gemaakt van zes teams, waarbij we vooral hebben gezocht naar een spreiding over de verschillende onderwijsdomeinen. In deze zes teams zagen we vier van de vijf eerder beschreven perspectieven op diversiteit terug. Alleen de vijfde, streven naar homogeniteit, kwamen we niet tegen. Dat was gezien onze keus voor teams waar diversiteit op de agenda staat ook te verwachten.

Het team van de opleiding hbo rechten heeft een sterke voorkeur voor het kleurenblinde perspectief. Dit past bij het beroep: het recht is neutraal en voor iedereen gelijk. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling of de samenstelling van de studentenpopulatie veranderen niets aan wat studenten moeten leren.

"Juristen zijn vooral op de inhoud gericht en houden zich minder bezig met houdingsaspecten."

Toch is er ook twijfel: de studie hbo rechten trekt relatief veel allochtone studenten, maar het uitvalpercentage van deze groep is hoger dan dat van autochtone studenten. Bij het zoeken naar manieren om die uitval tegen te gaan, wordt onder andere nagedacht over manieren om in het studieprogramma meer aandacht te besteden aan diversiteit. Ook wordt nagedacht over de wenselijkheid van meer diversiteit in het personeelsbestand, om zo beter te kunnen aansluiten bij de allochtone studenten. Er lijkt hiermee een verschuiving gaande richting het perspectief 'toegankelijkheid'.

"Studenten spiegelen zich aan hun docenten. Als alle studenten cultureel verschillend zijn, moet je niet allemaal dezelfde docenten ervoor gaan zetten."

Het team van de opleiding pedagogiek wil graag een afspiegeling zijn van de diversiteit

van de Nederlandse bevolking. Niet omdat het werkveld hierom vraagt, maar vanuit morele overwegingen. Men realiseert zich echter dat dat niet vanzelf zal gebeuren, dat er speciale activiteiten nodig zijn. Deze overwegingen zijn typerend voor het 'rechtvaardigheidsperspectief'.

De Calo, de sportopleiding van Windesheim, heeft een aantal allochtone docenten aangesteld toen het percentage allochtone studenten toenam. De Calo probeert op die manier beter aan te sluiten bij de behoeften van de allochtone studenten.

"De inzet van meer allochtone docenten als rolmodel maakt de opleiding herkenbaar voor allochtone studenten."

Daarnaast hebben zowel de Calo als de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) het thema 'omgaan met diversiteit' opgenomen in het studieprogramma. Hiermee willen zij hun studenten beter voorbereiden op de diversiteit in de doelgroep waarvoor zij gaan werken. De beide opleidingen sluiten hiermee aan op het perspectief 'toegankelijkheid'.

Een heel ander uitgangspunt zien we bij het Windesheim Honours College (WHC). Het WHC richt zich op een internationale studentenpopulatie, die wordt voorbereid op een internationale carrière. Leren omgaan met verschillen en het benutten van de meerwaarde van die verschillen staan in de opleiding centraal. Het WHC zoekt dan ook actief naar docenten met verschillende achtergronden en stuurt op het actief benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van haar medewerkers.

"In teamvergaderingen besteden we niet alleen aandacht aan inhoudelijke aspecten van het werk, maar ook aan reflectie op teamrollen en ieders unieke bijdrage aan het team."

Ook in het opleidingsprogramma is veel aandacht voor het omgaan met en benutten van diversiteit. Dit is een duidelijk voorbeeld van het perspectief 'integratie en leren'.

"In het vak 'managing diversity' besteden we veel aandacht aan hoe organisaties bewust en adequaat om kunnen gaan met diversiteit. Ook vertellen onze docenten uit eigen ervaring hoe dingen werken in andere culturen."

Ook bij het team van International Consultancy is aandacht voor diversiteit een belangrijk onderdeel van het onderwijsprogramma. Ook deze studierichting leidt studenten op voor een internationale carrière. Er wordt echter niet actief gewerkt aan meer diversiteit in het docententeam, dat tot zeer recent geheel bestond uit autochtone docenten. Wel is er aandacht voor het benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van het bestaande team. Dit team sluit dus qua benutten van diversiteit aan bij 'integratie en leren', maar streeft daarbij niet actief naar meer diversiteit.

"Ik zit nu samen met mijn allochtone collega in een projectgroep en ik merk dat het ontzettend leerzaam voor mij is, dat mijn blikveld ook verbreed wordt."

Vrijheid blijheid of toch één lijn?

Bovenstaande beschrijving maakt duidelijk dat er binnen Windesheim verschillende perspectieven op diversiteit bestaan. Dat heeft onder andere te maken met de verschillende 'producten' die geleverd worden: voor het Honours College is aandacht voor diversiteit een onlosmakelijk deel van de opzet van de studie, terwijl bij rechten juist neutraliteit voorop staat. Ook zijn er grote verschillen in de mate van diversiteit onder de 'afnemers': rechten heeft een zeer diverse studentenpopulatie, zonder dat men daar actief naar streeft, terwijl bij de sportopleiding Calo het aantal allochtone studenten beperkt

is, ondanks actieve wervingspogingen. Gezien deze verscheidenheid in 'eindproducten' (de opleidingen), 'afnemers' (studenten) en 'eindgebruikers' (organisaties, klanten, cliënten waarvoor de studenten na hun studie gaan werken), ligt een eenvormig beleid niet voor de hand: diversiteitsbeleid moet aansluiten bij de strategische doelen en de actuele situatie van de organisatie.

Tegelijk blijkt dat het ontbreken van één organisatiebreed perspectief op diversiteit,



één duidelijk beleid, op sommige momenten een belemmering vormt. Zo zijn teams voor hun externe profilering richting potentiële studenten en medewerkers sterk afhankelijk van de profilering van de organisatie als geheel. Ook het personeelsbeleid wordt grotendeels centraal vormgegeven. Omdat binnen dat beleid diversiteit geen specifiek aandachtspunt is, hebben de professionals op de hr-afdeling op dat gebied nauwelijks ervaring en hebben ze er ook geen specifieke competenties op ontwikkeld. Onderwijsteams die meer diversiteit willen, lopen er dan bijvoorbeeld tegenaan dat de recruiters de kennis en ervaring missen om de allochtone doelgroep te bereiken. Dit zal overigens snel veranderen: de gesprekken in het kader van dit onderzoek hebben tot bewustwording geleid, waardoor de recruiters nu enthousiast bezig zijn om hun competenties op dit gebied te versterken. De dialoog heeft effect gehad!

Een ander aandachtspunt is dat bij het vormgeven van diversiteitsbeleid vaak alleen wordt uitgegaan van het perspectief en de behoeften van de organisatie. Het belang van individuele medewerkers (of potentiële medewerkers) kan dan in de knel raken. Zo zagen we dat bij de sportopleiding Calo vanuit

multiculturele competenties die zij inbrachten. Dat frustreert hen.

Diversiteit en organisatieontwikkeling

Bovengenoemde allochtone Calo-docenten misten aandacht voor het perspectief 'integratie en leren'. Hierdoor werd het team voor hen minder aantrekkelijk. Ook van andere medewerkers, zowel allochtoon als autochtoon, hoorden we dat ze het jammer vonden dat er slechts beperkt aandacht is voor het benutten van diversiteit. Zij zien aandacht voor diversiteit als integraal onderdeel van een professioneel werkklimaat. Veelal vragen ze niet alleen aandacht voor etnische diversiteit, maar voor diversiteit in brede zin: er zijn immers ook op andere vlakken verschillen die 'ertoe doen' in het onderwijs. Praktijk- en academische kennis, initiator en afmaker, verschillen als deze zijn nodig in een team. Ze dragen bij aan creativiteit, innovatie en betere producten en diensten, ze helpen een organisatie of team om zich te ontwikkelen. Dat vraagt overigens vaak wel sturing: we zagen dat veel teams de beschikbare diversiteit in bijvoorbeeld kennis en ervaring nauwelijks benutten. In andere teams, zoals het WHC, doet men dat wel. Verschillen worden benoemd, medewerkers en studenten worden gestimuleerd om hun kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te leren.

Bij diversiteitsbeleid is het belangrijk is om rekening te houden met de verscheidenheid aan perspectieven en praktijken binnen een organisatie

het perspectief 'toegankelijkheid' allochtone docenten werden aangenomen, om beter aan te sluiten bij de leefwereld van de allochtone studenten. De allochtone docenten merkten vervolgens dat er bij veel van hun collega's geen behoefte was om te leren van de

Conclusie

Op basis van ons onderzoek concluderen we dat het bij het vormgeven van diversiteitsbeleid belangrijk is om rekening te houden met de verscheidenheid aan perspectieven en praktijken binnen een organisatie. Een organisatiebreed keurslijf doet geen recht aan de verschillende doelen en mogelijkheden van afdelingen of teams en zal dan ook niet het gewenste effect hebben. Tegelijk is het belangrijk om te erkennen dat de activiteiten van de verschillende organisatieonderdelen elkaar beïnvloeden en

soms ook nodig hebben.

Er is dus een zorgvuldige afweging nodig van belangen en mogelijkheden van de organisatie als geheel, de verschillende organisatieonderdelen, de medewerkers, afnemers en andere stakeholders. Dit moet resulteren in een duidelijke centrale visie met mogelijkheden voor decentrale invulling. Eigenlijk net als bij alle andere beleidsvormen. Tegelijk concluderen we dat het expliciet benoemen van verschillen, keuzes, resultaten en belangen ook in zichzelf een waarde heeft. Het voeren van een dialoog over verschillen én overeenkomsten en het benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van teamleden, zorgen voor ontwikkeling en innovatie. Idealiter is er daarbij niet alleen aandacht voor verschillen die te maken hebben met etnische diversiteit, maar ook voor andere vormen van diversiteit, die voor de organisatie, haar medewerkers of haar stakeholders relevant zijn. ■

Referenties

- Vries, S. de, Vos, M. & Çelik, G. (2013). *(H)erkend multitalent. Meer ruimte voor diversiteit bij Windesheim*. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim.
- Ashikali, T., Erradouani, F. & Groeneveld, S. (2013). *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector. De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam & Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, (2), 159–175.



V.l.n.r. Gürkan Çelik, Sjiera de Vries & Menno Vos.

Dr. Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid bij Hogeschool Windesheim. Dr. Menno Vos en Dr. Gürkan Çelik zijn als senior onderzoeker verbonden aan dit lectoraat.
www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/ondernemerschap/sociale-innovatie-en-verscheidenheid/