

Verschil benutten in het hoger onderwijs: een integrale, interactieve en iteratieve benadering van organisatieontwikkeling

Gürkan Çelik, Menno Vos & Sjiera de Vries*

In reactie op de groeiende diversiteit in de Nederlandse samenleving gaan steeds meer hbo-instellingen aan de slag met het ontwikkelen en implementeren van diversiteitsbeleid, met als doel het aandeel allochtone medewerkers in het personeelsbestand te vergroten. In dit onderzoek stellen we de vraag hoe een dergelijke structurele beweging richting diversiteitontwikkeling binnen het hoger onderwijs in gang kan worden gezet. Om deze vraag te beantwoorden, hebben we vijf samenhangende diversiteitsinterventies geïmplementeerd in een relatief homogene hbo-instelling. De interventies waren zo ontworpen dat er zowel aandacht werd besteed aan de werving en het behoud van allochtone werknemers als aan het ontwikkelen van een inclusieve organisatiecultuur, waarin de meerwaarde van diversiteit wordt gewaardeerd en benut. De uitkomsten van de interventies werden geanalyseerd met behulp van verschillende onderzoeksmethoden, zoals interviews en observaties. Uit de analyse blijkt dat de interventies inderdaad hebben geleid tot meer aandacht voor diversiteit in de organisatie. Onder de allochtone doelgroep verhoogden de interventies de zichtbaarheid van de hogeschool als potentiële werkgever waar diversiteit gewaardeerd wordt. Bovendien vergrootten de interventies de bewustwording onder minderheids- en meerderheidsleden dat diversiteit bijdraagt aan de kwaliteit van hun werk, en boden zij hun handvatten voor het beter gebruikmaken van deze verscheidenheid. Voor de organisatie leidden de interventies tot een beter besef van welk beleid nodig is om tot meer diversiteit in de personeelssamenstelling te komen en beter gebruik te maken van de reeds in de organisatie aanwezige diversiteit. Bovenal versterkten de interventies de intentie om diversiteit actief te integreren in alle activiteiten van de organisatie. Deze resultaten onderstrepen het belang van een integrale aanpak waarin zowel minderheids- als meerderheidsleden betrokken worden in het vormgeven en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

Inleiding

Instellingen voor hoger onderwijs zijn, net als vele andere organisaties, continu op zoek naar een optimale aansluiting op de ontwikkelingen in de omgeving waarin zij opereren. Een van die ontwikkelingen is de toename van de diversiteit

* Dr. G. Çelik is werkzaam bij het lectoraat Cross-Cultureel Ondernemerschap aan de Hogeschool Inholland, voorheen bij Hogeschool Windesheim. gurkan.celik@inholland.nl Dr. M.W. Vos is verbonden aan het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim. mw.vos@windesheim.nl Dr. S. de Vries is verbonden aan het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim. sjiera.de.vries@windesheim.nl

in de bevolking. Bedrijven zien dat hierdoor hun afnemers steeds diverser worden, hogescholen zien hetzelfde gebeuren met hun afnemers, de studenten. Organisaties slagen er echter slechts beperkt in om in te spelen op deze verandering (Meerman, 1999). Wel doen ze pogingen in die richting. Zo streven hogescholen naar meer diversiteit in hun personeelsbestand (De Jong, 2014; Meerman & Gründemann, 2013). Ze willen zo aansluiten bij de diversiteit onder de studenten, maar denken bovendien met een diverser personeelsbestand een beter product te kunnen leveren en de professionals die zij opleiden beter te equiperen met de competenties die zij nodig hebben bij hun toekomstige werk in een snel veranderende multiculturele beroepspraktijk. Dit vanuit de gedachte dat diversiteit in het personeelsbestand zorgt voor een grotere diversiteit aan kennis, ervaringen, werkstijlen en manieren van communiceren (De Vries, Vos, & Çelik, 2013a). Hierdoor kan beter worden ingespeeld op verschillen in leerstijlen en achtergronden van studenten (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, 2010). Voorwaarde om deze positieve uitkomsten te behalen is dat de organisatie de diversiteit goed managet (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008) en integraal opneemt in de organisatieontwikkeling (Çelik & Creemers, 2009).

Ook hogeschool Windesheim streeft naar een divers personeelsbestand om zo aan te sluiten bij de diversiteit in de Nederlandse bevolking en om te profiteren van de meerwaarde van diversiteit. Het personeelsbestand is nu echter nog weinig divers: in 2012 bedroeg het percentage allochtone medewerkers 3%, minder dan het landelijk gemiddelde in het hbo, dat op 5% lag (Ministerie van BZK, 2014). De organisatie wilde op zoek naar mogelijkheden om tot meer diversiteit in het personeelsbestand te komen en een inclusieve cultuur te ontwikkelen: een cultuur waarin ruimte is voor diversiteit en waarin diversiteit wordt benut (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006; De Vries, 2010). Zij vroeg het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid haar hierbij te ondersteunen.

Vooronderzoek

Als eerste stap in het traject is een vooronderzoek uitgevoerd naar het belang dat in de organisatie wordt gehecht aan diversiteit. Hiertoe hebben open interviews plaatsgevonden met vijf medewerkers van ondersteunende diensten: Communicatie, Personeel en Organisatie en het interne opleidingsinstituut (Corporate Academy). Daarnaast zijn bij zes onderwijsteams semigestructureerde interviews gehouden met de teamleiders en twee tot drie docenten per team. Daarbij is gesproken over instroom en doorstroom van medewerkers, herkennen en benutten van verschillen binnen het team, leiderschap en aansturing, aansluiting op de (allochtone) studentenpopulatie en aandacht voor diversiteit in het curriculum. Uit het vooronderzoek bleek dat het beeld over diversiteit diffuus was. Overal werd diversiteit gezien als een relevant thema voor de hogeschool, maar waarom dat was, en wat er dan onder diversiteit verstaan werd, verschilde sterk. Soms refereerde men aan etnische diversiteit, in andere gevallen vond men diversiteit in gender of leeftijd belangrijker. Bij een aantal teams vond men diversiteit belangrijk om te kunnen inspelen op de verschillen tussen studenten, terwijl

andere teams het vooral belangrijk vonden dat studenten leren werken met mensen met verschillende achtergronden. Opvallend was dat hoewel het belang van diversiteit breed onderkend werd, er in de praktijk nog nauwelijks concreet aandacht was voor dit thema.

Organisatieontwikkelingstraject

De bevinding dat diversiteit werd gezien als een belangrijk thema waarvoor nog weinig aandacht was, versterkte het voornemen om een organisatieontwikkelingstraject in te zetten voor het creëren van meer ruimte voor diversiteit (De Vries, Vos, & Çelik, 2013a, p. 28-45). Doel van dit traject was het bevorderen van de bewustwording over het belang van diversiteit en het aanjagen van activiteiten om te komen tot meer etnische diversiteit in het docentenbestand, meer aandacht voor diversiteit in het onderwijscurriculum en het beter benutten van de aanwezige diversiteit in de organisatie en haar omgeving. Bij dit laatste aandachtspunt, het benutten van de aanwezige diversiteit, keken we breder dan alleen etnische diversiteit (bijvoorbeeld gender, leeftijd, maar ook diversiteit in ervaring). De voornaamste vraag daarbij was op welke wijze een dergelijke beweging, gericht op het ontwikkelen van een inclusieve organisatie in het hoger onderwijs, in gang gezet kan worden.

Het organisatieontwikkelingstraject vond plaats in de periode april 2012 – april 2013. Het veranderteam bestond uit de auteurs van dit artikel, die zowel de rol van onderzoeker als van adviseur vervulden.

Uitgangspunten verandertraject

De focus in dit organisatieontwikkelingsonderzoek ligt op de docentfunctie: docenten zijn bepalend voor de toerusting van studenten op hun toekomstige werk(omgeving). Uit eerder onderzoek blijkt dat bij het vormgeven van een personeelsbeleid gericht op meer diversiteit een integrale aanpak de meeste kans van slagen heeft (Cox, 2003; Janssens, 2002; Pitts, Hicklin, Hawes, & Melton, 2010; Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006). In een dergelijke integrale aanpak worden verschillende organisatieonderdelen en -geledingen betrokken, en doen zowel leden van minderheidsgroepen als die van de dominante (autochtone) groep mee (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer, & Van der Zee, 2013). Bij de uitvoering van interventies is gewerkt volgens deze integrale aanpak.

Om het draagvlak voor diversiteit binnen de organisatie kansrijker te maken, heeft het veranderteam de interventies op een integratieve, interactieve en iteratieve manier vormgegeven (Boonstra, Steensma, & Dement, 1996; Cozijnsen & Vrakking, 1995; Cummings & Worley, 2009). Er is zowel top-down ingestoken op het bewustmaken en ondersteunen van het management in het zien van de meerwaarde van diversiteit, als bottom-up gewerkt aan het betrekken van medewerkers in een dialoog over hoe onderlinge verschillen beter benut kunnen worden. In het proces werden ook externen betrokken, vanuit de gedachte dat 'vreemde ogen' helpen om de blinde vlekken in de organisatie te ontdekken. Om de onder-

delen van het verandertraject succesvol uit te voeren werd gefaseerd te werk gegaan. De iteratieve aanpak had vooral betrekking op het proces om stapsgewijs voorwaartse bewegingen te maken en daarbij in opeenvolgende interventies gebruik te maken van voortschrijdend inzicht.

Om de denk-, daad- en draagkracht rondom de interventies te verhogen heeft het veranderteam steeds samengewerkt met verschillende organisatieonderdelen binnen de hogeschool. De interventies zijn 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 de hogeschool. Dit vanuit de gedachte dat een integrale aanpak een breed draagvlak vergt. Bovendien onderstreept dit het interactieve karakter van de gepleegde interventies.

Overzicht interventies

Voor het ontwerpen van de interventies hebben de adviseurs eerst de veranderdoelen nader geformuleerd. Het vooronderzoek heeft hiervoor input geleverd. De vijf interventies in het verandertraject richten zich op drie samenhangende thema's: instroom, behoud en benutten van diversiteit. Eerst wordt kort het belang van elk thema en de ingezette interventies besproken. Daarna wordt uitgebreider ingegaan op de interventies, waarbij ook de resultaten per interventie uiteengezet worden.

Instroom: vinden

Dat interventies die zich richten op het vergroten van de etnische diversiteit in een organisatie werken aan een meer diverse instroom, spreekt voor zich. Daarbij spelen zowel werving als selectie een rol. Werving, omdat met de reguliere wervingsmethoden de doelgroep vaak niet voldoende bereikt wordt (Bosman & Gomes, 2009; Ng & Burke, 2005), bijvoorbeeld omdat de bestaande wervingsboodschap en wervingskanalen niet aansluiten bij de nieuwe doelgroep. Selectie, omdat veel van de gangbare selectiemethoden en -instrumenten allochtone kandidaten benadelen (De Jong, 2012; Van Hoya, Van Hooft & Lievens, 2009). Om de instroom te verbeteren werden twee interventies gepleegd:

- Interventie 1: Diversiteit-*proof* maken arbeidsmarktcommunicatie
- Interventie 2: Wederzijdse kennismaking

Behoud: binden

Organisaties die zich beperken tot het aanpassen van de instroom 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, 2012). Vaak heeft dit te maken met het organisatieklimaat dat niet is toegesneden op diversiteit (Çelik, Ashikali, & Groeneveld, 2013). 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 infor-

mele regels vaker niet te (her)kennen, of de regels sluiten niet aan bij hoe zij graag willen werken. Een werkklimaat waarin zowel allochtone als autochtone medewerkers zich prettig voelen en goed kunnen functioneren, is een vereiste om te komen tot een inclusieve cultuur (Luijters, Van der Zee, & Otten, 2008). Door het veranderteam is een interventie vormgegeven die inzicht geeft in waar op dit moment problemen optreden rond het werkklimaat, en tegelijk ruimte biedt om de medewerkers die hier tegenaan lopen te ondersteunen.

- Interventie 3: Intervisie voor startende medewerkers

Benutten: boeien

Diversiteit aan achtergronden in organisaties en teams kan een meerwaarde hebben en 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 openstaat voor nieuwe ideeën, en kan omgaan met de spanningen die gepaard gaan met de confrontatie van verschillende denkwijzen. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het benutten en waarderen van de meerwaarde van diversiteit (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011). Daarom is gekozen voor een interventie die hen daarbij ondersteunt.

- Interventie 4: Ondersteunen leidinggevenden

Samenhangend beleid

Zoals al eerder aangegeven winnen interventies rond diversiteit en het creëren van een inclusieve organisatie aan kracht als zij een samenhangend geheel vormen. Om dit te benadrukken en zichtbaar te maken is een werkconferentie belegd.

- Interventie 5: Interactieve werkconferentie

Uitvoering en resultaten van de interventies

Interventie 1: Diversiteit-proof maken van de arbeidsmarktcommunicatie

Met deze interventie wilde het veranderteam meer inzicht krijgen in de mate waarin de huidige arbeidsmarktcommunicatie van de hogeschool aansluit bij de allochtone doelgroep en zoeken naar mogelijkheden om de aansluiting te optimaliseren.

De eerste stap van de interventie bestond uit het maken van een inventarisatie van de bestaande situatie. Hiertoe zijn drie inventariserende interviews gehouden met medewerkers van de afdelingen communicatie en *recruitment* om meer te weten te komen over het huidige arbeidsmarktcommunicatiebeleid, zijn visienota's over de communicatiestrategie van de hogeschool bestudeerd en communicatie-uitingen verzameld (bijvoorbeeld vacatures, teksten en filmpjes die gebruikt worden op de website).

Uit de interviews bleek dat de afdeling communicatie en *recruitment* nog weinig ervaring heeft met het aanspreken en werven van geschikte allochtone kandidaten. Verder is er bij de medewerkers twijfel of zij allochtone kandidaten kunnen

vinden die voldoen aan de onlangs verhoogde opleidingseisen die de hogeschool stelt aan docenten.

Om inzicht te krijgen in de beelden over Windesheim zijn vervolgens diepte-interviews gehouden met twee allochtone docenten van Windesheim en twee alloctonen uit de regio die niet op de hogeschool werken, maar wel binnen het docentenprofiel passen. Specifiek is ingegaan op wat hen wel en niet aanspreekt in de arbeidsmarktcommunicatie van Windesheim en of zij Windesheim een aantrekkelijke werkgever vinden op basis van wat de hogeschool uitstraalt met haar communicatie-uitingen (websites en vacatures; zie De Vries, Vos, & Çelik, 2013a). Alle vier de geïnterviewden gaven aan Windesheim als een 'witte school' te zien. De interne medewerkers vinden dat Windesheim weliswaar openstaat voor andere culturen, maar dat er betrekkelijk weinig concrete aandacht besteed wordt aan het benutten van diversiteit. De externe geïnterviewden lieten weten dat zij minder via de reguliere kanalen op zoek zijn naar vacatures. Het eigen netwerk wordt als een belangrijke bron gebruikt voor interessante vacatures, al dan niet via social media (bijv. LinkedIn).

De tweede stap in de interventie betrof het zoeken van concrete manieren om de arbeidsmarktcommunicatie te verbeteren. Dit gebeurde tijdens twee interactieve zoeksessies waaraan in totaal twee medewerkers van de afdelingen communicatie en *recruitment* en vier communicatieadviseurs deelnamen, onder leiding van een (externe) expert op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit. Tijdens de bijeenkomsten werden de uitkomsten van het onderzoek besproken en werd gewerkt aan het formuleren van concrete handvatten om de werving van de allochtone doelgroep te verstevigen. Hierbij is ook gebruik gemaakt van de input van de allochtone doelgroep binnen en buiten de hogeschool, aan wie tijdens het interview in stap 1 gevraagd is hoe Windesheim zich hier beter op kon profileren. De resultaten zijn verwerkt in een nieuwe visienota en moeten gaan doorwerken in de toekomstige wervingscampagnes. Ook hebben de sessies geresulteerd in aanpassingen in de arbeidsmarktcommunicatie (websites, vacatures), waardoor diversiteit explicieter naar voren is gebracht. Zo is bijvoorbeeld een allochtone medewerker aan het woord gelaten op de website bij de rubriek 'Werken bij Windesheim'.

Interventie 2: Wederzijdse kennismaking

Er zijn nog maar weinig alloctonen werkzaam in docenten- of managementfuncties op de hogeschool. Naar verwachting is er daarom binnen de allochtone doelgroep weinig bekend over de hogeschool als werkgever. Bovendien hebben medewerkers van de hogeschool slechts beperkt ervaring met het direct samenwerken met allochtone collega's. Door beide werelden met elkaar in contact te brengen, wilde het veranderteam een wederzijdse interesse wekken. Het streven was daarmee alloctonen te stimuleren bij de hogeschool te solliciteren en meer openheid voor allochtone kandidaten te ontwikkelen bij autochtone medewerkers (Bourdieu, 1983; Cain, 2007; De Vroome, 2013).

Voor deze interventie is het veranderteam op zoek gegaan naar alloctonen die qua opleidingsniveau en profiel geschikt zouden zijn om als docent op een hogeschool te werken. Zij werden uitgenodigd voor een bezoek aan de hogeschool.

Voor de werving van participanten is gebruik gemaakt van sociale media en de netwerken van het veranderteam.

In totaal werden elf participanten gekoppeld aan een gastgever binnen de hogeschool. Gastgevers waren hoofddocenten, teamleiders, lectoren en managers van de hogeschool. Van gastgevers werd gevraagd hun gasten te laten kennismaken met het werken bij een hogeschool en hun ervaringen met hen te delen. De participanten liepen twee keer een dagdeel of een dag mee tijdens de dagelijkse werkzaamheden van de gastgever. De meeloopdagen hadden voor iedere bezoeker een eigen karakter, afhankelijk van het programma van hun gastgever.

De leerervaringen van elf bezoekers en hun gastgevers werden geëvalueerd met een formulier bestaande uit open vragen. Ook hebben we de deelnemers aan deze kennismaking gevraagd of zij de hogeschool en/of kandidaat willen aanbevelen in hun netwerk. Uit de evaluatie kunnen we opmaken dat deelnemers het hoger onderwijs een interessante werkomgeving vinden, die echter vóór deze kennismaking bij slechts een deel van hen op het netvlies stond. De medewerkers van Windesheim werden zich er door de interventie van bewust dat zij weinig contact hebben met allochtonen, dat deze groep nauwelijks vertegenwoordigd is op de hogeschool en dat daar kansen liggen. Ook hebben zij hun eigen organisatie met andere ogen leren zien, waardoor ze meer zijn gaan nadenken over diversiteit en het belang ervan voor de hogeschool: '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!' Zowel de bezoekers als hun gastgevers hebben aangegeven dat zij hun ervaring willen uitdragen in hun netwerk.

Interventie 3: Intervisie voor 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 deze fase wordt ook vaak duidelijk waar struikelblokken liggen, waar men tegenaan loopt, en wat men wel of niet prettig vindt in de organisatie. Intervisiebijeenkomsten kunnen nieuwe medewerkers helpen makkelijker hun weg te vinden in de nieuwe organisatie en negatieve ervaringen of uitval beperken. Daarnaast bieden intervisiebijeenkomsten de mogelijkheid kennis te verzamelen over struikelblokken en mogelijke oplossingen. Binnen het project werden daarom intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor docenten die minder dan een jaar in dienst waren bij de hogeschool.

In totaal zijn 61 nieuwe medewerkers aangeschreven om deel te nemen aan de intervisie. Twintig van hen hebben zich aangemeld voor de intervisie. Om praktische redenen, zoals de beperkingen door de onderwijsroosters, konden niet alle aangemelde kandidaten daadwerkelijk aan de intervisie deelnemen. Uiteindelijk zijn twee intervisiegroepen samengesteld, bestaande uit vijf en zeven medewerkers. Deze zijn twee keer samengekomen onder leiding van een interne coach. In iedere intervisiegroep participeerde tevens een lid van het veranderteam, die ook aan de gestelde criteria voldeed. Beide intervisiegroepen hadden een diverse samenstelling qua etniciteit, gender, leeftijd en werkervaring.

In de intervisiebijeenkomsten wisselden de aanwezigen op een gestructureerde manier ervaringen uit, en bespraken manieren om met verschillende situaties om te gaan. Door de begeleider is daarbij specifiek gevraagd naar de ruimte die de deelnemers ervaren voor diversiteit en om zichzelf te zijn. De begeleider van de intervisiebijeenkomsten heeft de thema's en oplossingen die besproken werden, geanonimiseerd, verzameld en gerapporteerd aan de onderzoekers. De deelnemers waren hiervan op de hoogte en hadden hiertegen geen bezwaar.

Uit de analyse van de thema's die besproken zijn, bleek dat de intervisiebijeenkomsten hebben gezorgd voor een vruchtbare uitwisseling van eerste ervaringen van nieuwe medewerkers. Diversiteit was daarbij een thema, maar niet zozeer etnische diversiteit. Het ging vooral om de ruimte om jezelf te zijn, je specifieke meerwaarde te profileren, en toch aansluiting te vinden bij de zittende groep en de bestaande cultuur. De deelnemers vonden dat ook de zittende teamleden en de leidinggevende van het team verantwoordelijk zijn voor het benutten van hun meerwaarde. Er werd opgemerkt dat er structureel te weinig tijd wordt ingepland voor coaching van nieuwe docenten en intervisie. Ook constateerden de deelnemers aan de intervisie dat verschil kansen biedt, maar tegelijkertijd zaken zo nu en dan complex maakt. Zowel de nieuwe medewerkers als de (onderwijs)teams waarin zij opereren, hebben soms moeite 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.

De deelnemers gaven aan dat ze coaching en intervisie zien 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. Ze vonden het samen zoeken naar manieren die meer ruimte geven aan verschillen in competenties leerzaam: hoe kun je zelf als nieuwe medewerker meer proactief optreden en zo de meerwaarde van het verschil zichtbaarder maken? Uit de evaluatie bleek verder dat de deelnemers wederkerigheid (uitwisseling tussen deelnemers) en kleinschaligheid zien als belangrijke succesfactoren voor de intervisie.

De ervaringen uit het intervisietraject worden door de begeleider van de intervisie en de Corporate Academy, die binnen de hogeschool verantwoordelijk is voor de interne opleidingen, benut voor het verbeteren van bestaande intervisietrajecten en mogelijk ook in andere onderdelen van het scholingsaanbod.

Interventie 4: Ondersteunen leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het behouden en benutten 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. Leidinggevenden vragen zich af waar ze op moeten letten, en hoe ze beter aansluiting kunnen vinden. Om leidinggevenden op dat punt te ondersteunen, heeft het veranderteam onderzocht waar de bestaande scholing voor zittende en aankomende leidinggevenden kan worden aangevuld met onderdelen die specifiek gericht zijn op het begeleiden en benutten van allochtone medewerkers en het werken in een divers team. Naast bevorderen van

behoud van allochtone medewerkers zou deze interventie moeten bijdragen aan het optimaal benutten van hun competenties.

Ook bij het vormgeven van deze interventie heeft het veranderteam nauw samengewerkt met de Corporate Academy. Het veranderteam is gestart met een screening van het bestaande scholingsaanbod. Hieruit bleek dat aandacht voor diversiteit daarin geen structurele plaats heeft. Vervolgens vonden open interviews plaats met twee trainers en de programmaleider van de Corporate Academy over het belang hiervan en om samen concreter te kijken hoe het thema diversiteit steviger verankerd kan worden in toekomstige en bestaande scholingsprogramma's. Op basis van de uitkomsten van de interne gesprekken heeft het veranderteam met behulp van een externe adviseur een trainingsmodule over innovatiekracht van verschillen ontwikkeld. Deze is vervolgens via het interne scholingsinstituut aangeboden aan leidinggevendenden in de organisatie. Er is bewust gekozen de training aan te bieden aan leidinggevendenden op alle niveaus om verticaal leren te stimuleren. Bovendien wilde het veranderteam in alle lagen van de organisatie meer (structurele) aandacht voor diversiteit vragen.

De ontwikkelde training richtte zich op de vraag hoe een teamleider sturing kan geven aan het benutten van verschillen binnen het team om daardoor meerwaarde en innovatie te creëren. Daarbij werd zowel ingegaan op de processen die diversiteit lastig kunnen maken (relationele aspecten) als op mogelijkheden om meerwaarde en innovatie te genereren en het creëren van een sterke gezamenlijke teamidentiteit. Diversiteit werd daarbij breed gedefinieerd, waarbij naast etnische diversiteit ook andere aspecten van diversiteit zoals leeftijd en gender aandacht kregen.

Aan de hand van een vragenlijst is deze interventie geëvalueerd. Daaruit bleek dat de training bij de twaalf deelnemers gezorgd heeft voor bewustwording over hoe verschillen in teams beter benut kunnen worden. '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 te kijken waar hij of zij vandaan komt', aldus een deelnemer aan de training. Het veranderteam heeft de ervaringen met de training teruggekoppeld naar de programmaleiders van de Corporate Academy. Dit heeft geresulteerd in een afspraak om het thema diversiteit op een meer structurele manier in te bedden in de bestaande scholing voor leidinggevendenden, waarbij gebruik zal worden gemaakt van (elementen uit) de in dit traject ontwikkelde training. Het enthousiasme waarmee deze training werd ontvangen door de leidinggevendenden liet zien dat hieraan behoefte is.

Interventie 5: Interactieve werkconferentie

Om de ervaringen van alle mensen die bij het project betrokken zijn, inclusief de externe experts en de participanten uit de wederzijdse kennismaking, te integreren en te leren van elkaars ervaringen is tot slot een interactieve werkconferentie georganiseerd. Met de 25 deelnemers aan de werkconferentie zijn de ervaringen en resultaten van de verschillende interventies besproken. Samen is gezocht naar mogelijkheden om meer structureel aandacht te besteden aan diversiteit binnen Windesheim. Er is gewerkt aan het formuleren van aanbevelingen en vervolgactiviteiten en het versterken van onderlinge relaties en het enthousiasme voor het

thema, om zo de activiteiten een grotere kans van slagen te geven. Het veranderteam trad op als procesbegeleider.

Uit observaties van het veranderteam en verslagen van de gesprekken die plaatsvonden tijdens de werkconferentie bleek dat de verschillende interventies een nieuwe impuls hebben gegeven aan de bewustwording over diversiteit en aan diversiteitsontwikkeling bij de hogeschool. Duidelijk bleek dat de deelnemers waarde hechten aan meer ruimte voor diversiteit binnen de hogeschool en hiervoor mogelijkheden zien. Door de interventies is het gesprek over diversiteit weer gestimuleerd en zijn veel mensen aan het denken gezet over het thema en over hun eigen rol en mogelijkheden. De werkconferentie functioneerde als kristallisatiepunt: de aanwezigen inspireerden elkaar waardoor bestaande initiatieven een stap verder zijn gekomen en nieuwe ideeën en samenwerkingen zijn ontstaan. Ook is besproken wat nodig is om de gegenereerde energie vast te houden en de ontwikkelingen verder te brengen.

Aan het slot van de werkconferentie zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. We benoemen er een aantal die ook voor andere organisaties relevant kunnen zijn:

- Benoem de meerwaarde van diversiteit voor de organisatie en de relatie met de organisatiedoelen.
- Spreek met de verschillende stakeholders over het belang en de betekenis van diversiteit voor de organisatie. Zoek naar een gezamenlijke visie en missie, maar kijk ook naar verschillen. De kijk op diversiteit is niet overal hetzelfde, en ook het aspect van diversiteit dat aandacht vraagt (etniciteit, gender, leeftijd) kan verschillen.
- Zorg dat materialen en procedures, bijvoorbeeld van werving en selectie, 'diversiteits-proof' zijn.
- Ontwikkel materiaal waarmee (de meerwaarde van) diversiteit voor de organisatie zichtbaar wordt in communicatie-uitingen en dat zittende medewerkers en studenten helpt om ruimte te geven aan diversiteit en het benutten van de meerwaarde ervan.
- Laat de hr-afdeling actief de professionele rol van procesbewaker bij procedures rond instroom, doorstroom, uitstroom op zich nemen en voorkom (bewuste of onbewuste) discriminatie. Vraag bijvoorbeeld of bij het opstellen van een functieprofiel rekening is gehouden met de al aanwezige en juist ontbrekende competenties in het team.
- Voer een discussie over de eisen die gesteld worden aan medewerkers: welke mensen hebben we nodig, hoe definiëren we kwaliteit, zoeken we de beste kandidaat voor de functie of de persoon die de meerwaarde biedt aan het team?
- Maak meer gebruik van de diversiteit aan kennis en ervaring van collega's in het eigen team en in andere teams.
- Onderzoek of specifieke activiteiten (zoals trainingen en scholing) nodig zijn om ruimte te bieden aan diversiteitsontwikkeling in de organisatie.

Algemene conclusies en discussie

Het in dit artikel beschreven proces van organisatieontwikkeling had als doel meer ruimte te creëren voor etnische diversiteit bij een hogeschool. Uit het vooronderzoek is gebleken dat die ruimte nodig is omdat de hogeschool, net als vele andere organisaties, moet inspelen op de diversiteit in de samenleving. Essentieel is om goed te definiëren waarom ruimte voor diversiteit voor de organisatie, of voor een organisatieonderdeel, van belang is, en voor welk aspect van diversiteit dat geldt. Zo was er in bepaalde organisatieonderdelen meer belangstelling voor diversiteit qua gender of leeftijd en minder voor etnische diversiteit. Het is enerzijds belangrijk aan te sluiten bij dergelijke specifieke interesses om gericht te werk te gaan. Anderzijds ontstaat er meer draagvlak wanneer diversiteit breed benaderd wordt en er aandacht is voor zowel gender, leeftijd als etniciteit.

In dit verandertraject is ervoor gekozen om diversiteit niet alleen te benaderen vanuit hrm-perspectief maar als manier om te komen tot organisatieontwikkeling vanuit een veranderkundig perspectief (Raaijmakers, 2008). Onze set van vijf interventies laat zien dat belangrijke stappen gezet kunnen worden om meer ruimte te creëren voor diversiteit door het inzetten van een integraal, interactief en iteratief proces waarin zowel van onder- als van bovenaf krachten gebundeld worden, gefaseerd te werk wordt gegaan en waarin de interventies in nauwe interactie met verschillende partijen binnen de organisatie worden uitgevoerd. Extra impact wordt daarbij bereikt door ook de buitenwereld (zoals potentiële allochtone medewerkers) te betrekken bij het proces. De beschreven interventies zijn uiteraard in de wijze van uitvoering toegesneden op de situatie in een hogeschool. De grote lijn is echter bruikbaar in elke organisatie. Wel zal steeds bekeken moeten worden welke professionals, welke afdelingen, betrokken moeten worden. De strategische visie op diversiteit kan binnen de organisatie(onderdelen) een belangrijke parameter zijn om de interventies vorm te geven en succesvol uit te voeren. Dit is in lijn met een eerder onderzoek van De Vries, Vos en Çelik (2013b).

De interventies boden een vruchtbare bodem voor een veranderende kijk op diversiteit: professionals participeerden enthousiast en zijn bewuster gaan nadenken over het belang van diversiteit voor de hogeschool en hun verantwoordelijkheid om ruimte te maken voor diversiteit. Ze hebben hun huidige handelen kritisch onder de loep genomen en hebben, samen met het veranderteam, de externe adviseurs en andere betrokkenen, gewerkt aan vernieuwing. Of het bewustwordingsproces en de nieuwe handelingsperspectieven ook daadwerkelijk zullen leiden tot meer diversiteit in het personeelsbestand en het beter benutten van diversiteit moet de toekomst echter uitwijzen.

Tot slot willen we erop wijzen dat het voor het bereiken van grotere impact raadzaam is om verschillende interventieniveaus (individueel, groep en organisatie) te integreren en rekening te houden met kruislingse effecten. Hoewel organisatieontwikkelingsinterventies doorgaans worden gemodelleerd naar hun primaire effect, hadden veel ingezette interventies in dit organisatietraject daarnaast een tweede of een derde effect op andere niveaus. In de appendix is een overzicht van de verschillende interventieniveaus per thema (instroom, behoud en benutten)

opgenomen. Het is buiten de scope van dit artikel om hierover uitvoerig te rapporteren.

Appendix

Overzicht interventies, doelen en interventieniveaus

Interventies	Doelen interventies	Niveaus interventies		
		Individueel	Groep	Organisatie
Diversiteit-proof maken van arbeidsmarktcommunicatie	Instroom		x	x
	Behoud			
	Benutten			
Wederzijdse kennismaking	Instroom	x	x	
	Behoud	x	x	
	Benutten	x	x	
Intervisie startende medewerkers	Instroom			
	Behoud	x	x	
	Benutten	x	x	
Ondersteunen leidinggevend	Instroom			
	Behoud	x	x	x
	Benutten	x	x	x
Interactieve werkconferentie	Instroom			
	Behoud			
	Benutten	x	x	x

Referenties

- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demeinint, M.I. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarssen: Elsevier.
- Bosman, F., & Gomes, C. (2009). *Kleurrijk werven: onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Rotterdam: Intelligence Group.
- Bourdieu, P. (1983). Forms of Capital. In: J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Cain, A. (2007). *Social Mobility of Ethnic Minorities in the Netherlands. The Peculiarities of Social Class and Ethnicity*. Delft: Eburon.
- Çelik, G., & Creemers, I. (2009). Meer migranten in overheidsmanagement. *Binnenlands Bestuur*, 15: 38.
- Celik, S., Ashikali, T.S., & Groeneveld, S.M. (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.
- Celik, S., Ashikali, T.S., & Groeneveld, S.M. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van een inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag en Organisatie*, 26(3), 329-352.

- 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, T. Jr. (2003). *Creating the Multicultural Organization, A strategy of Capturing the Power of Diversity*. University of Michigan Business School: Management Series.
- Cozijnsen, A.J., & Vrakking, W.J. (1995). *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*. Alpen aan den Rijn: Samsom.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. 9th Edition. CENGAGE Learning.
- De Jong, M. (2012). *Ik ben die Marokkaan niet! Onderzoek naar identiteitsvorming van Marokkaans-Nederlandse hbo-studenten*. Amsterdam: VU University Press.
- De Jong, M. (2014). *Diversiteit in het hoger onderwijs. Over allochtoon en autochtoon*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- De Vries, S. (red.) (2010). *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak*. Assen: Van Gorcum.
- De Vries, S., Vos, M., & Çelik, G. (2013a). (H)erkend multitalent: Meer ruimte voor diversiteit bij Windesheim. Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- De Vries, S., Vos, M., & Çelik, G. (2013b). Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3(4): 58-63.
- De Vroome, T. (2013). *Earning Your Place: The Relation between Immigrants' Economic and Psychological Integration in the Netherlands*. Dissertatie. Universiteit Utrecht.
- 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. (2012). *Dealing with Differences. Managing the Benefits and Threats of Cultural Diversity in the Workplace*. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen.
- 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).
- 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.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sanchez-Gardey, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal Business Ethics*, 511-531.
- Meerman, M., & Gründemann, R. (red.) (2013). *Etnische diversiteit in docententeams in het hbo*. Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Inholland.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken Wit. Over de acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Ministerie van BZK (2012). *Diversiteitsindex*, geraadpleegd op 27 oktober 2014. <http://www.diversiteitsindex.databank.nl/>
- 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.
- 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.

- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van der Zee, K.I. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001
- Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen.
- 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. doi: 10.1177/0021886308314460
- Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.
- Van Hoya, G., Van Hooft, E.A.J., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 661-682.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.