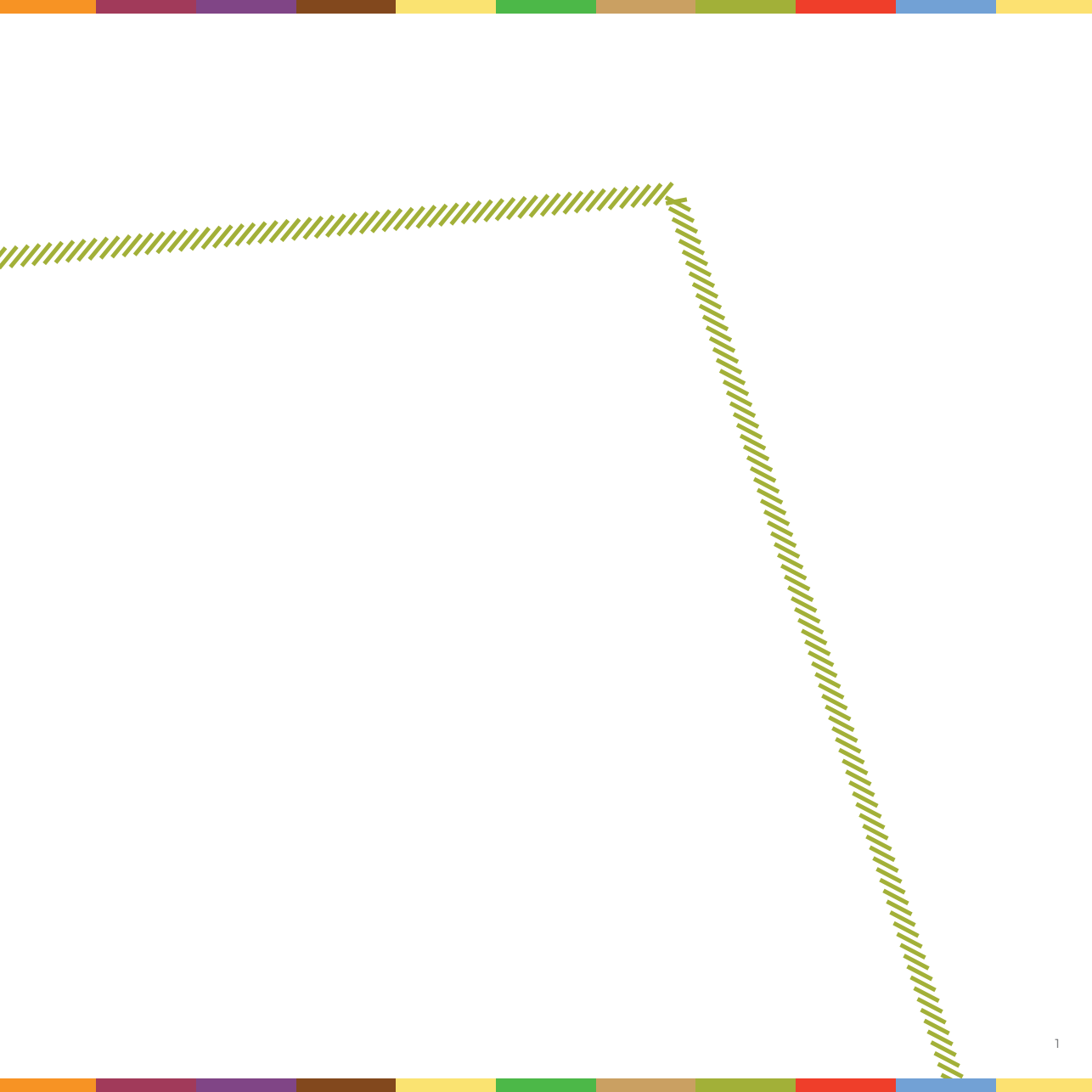




Voorwoord



In deze rapportage doen we verslag van ons onderzoek naar het diversiteitsklimaat op Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool in Wageningen¹.

Stoas Wageningen is een van de twee faculteiten van Vilentum Hogeschool. De andere faculteit wordt gevormd door de CAH Dronten en de CAH Almere (CAH Vilentum). Het onderzoek heeft plaatsgevonden van januari 2010 tot en met juni 2012, is mede gefinancierd door ZESTOR – '(H)Erkend Multicultureel talent' – en is onderdeel van het lectoraat 'Ecologie van Culturele diversiteit' van dr. Rudy Richardson.

Het project is uitgevoerd door Cécile Verhoeven en Rudy Richardson, en bestond uit twee delen: een empirisch-analytisch deel (enquêteonderzoek) en een kwalitatief-interpreterend deel met verschillende interventies. Beide delen vloeien logisch uit elkaar voort en ook de interventies hebben onderling een logisch verband. Bij het empirisch-analytisch deel is ondersteuning verleend door Robert Vermulst (Labyrint Onderzoek & Advies, Utrecht). De interventies zijn uitgevoerd door Maurits-Jan Vink (Twynstra Gudde, causale diagrammen), Ria Verlinden (The 7th C, organisatieopstelling/systemisch werken) en Katja van der Elst (Het Nieuwe Trivium, socratisch gesprek).

¹ Vanaf nu te noemen: Stoas Wageningen of kortweg Stoas.

Graag willen we een aantal mensen bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Allereerst de docenten, ondersteuners en bestuurders van Stoas voor hun participatie in zowel het eerste als het tweede deel van dit onderzoek. Fijn, dat we ondanks de drukke tijden (twee verhuizingen) een beroep op jullie konden doen. Hopelijk vinden jullie in dit onderzoek inspiratie om in de toekomst tot gedeelde visies op de organisatiecultuur van Stoas te komen. Ook dank aan collega-lector Manon Ruijters die met ons heeft meegedacht over de opzet en uitvoering van het tweede deel van het onderzoek, de interventiecyclus.

Verder willen we de twee observanten bij de interventies, Jacobien van Vugt en Bianca Buts van Adviestalent van Twynstra Gudde, bedanken voor de tijd en energie die zij hebben gestoken in de observaties en de zorgvuldige aantekeningen die ze daarvan hebben gemaakt.

Tot slot dank aan de directeur van Stoas, Madelon de Beus, die ons de opdracht heeft verstrekt voor het uitvoeren van zowel de eerste als de tweede fase van het onderzoek. We hopen dat de directie, op basis van de resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek, weer stappen vooruit kan zetten.

Rudy Richardson & Cécile Verhoeven

Wageningen, mei 2013

Cécile Verhoeven



Rudy Richardson



Opzet eerste onderzoeksfase

Aanleiding en inleiding

In november 2010 is op Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool in Wageningen het lectoraat 'Ecologie van Culturele Diversiteit in het Groene Onderwijs' gestart. Een van de redenen om hiertoe over te gaan, is de geringe deelname van etnisch-culturele minderheden aan het groene onderwijs, in vergelijking met hun aandeel in het reguliere onderwijs (Richardson, 2011). De lector, dr. Rudy Richardson, heeft in juni 2011 in zijn inaugurele rede zijn visie op culturele diversiteit uiteengezet, evenals zijn plannen voor onderzoek, om de geringe deelname van etnisch-culturele minderheden aan het groene onderwijs te verbeteren (Richardson, 2011)².

² Zie hoofdstuk 2.



Kennismanagers groene sector



Een van de onderdelen van de plannen is het doen van onderzoek naar 'multiculturele attitudes en het diversiteitsklimaat' op groene scholen. De achterliggende gedachte daarbij is dat het professionaliseren van medewerkers binnen groene onderwijsinstellingen van groot belang is om hen goed voor te bereiden op hun functioneren in onze multiculturele samenleving (Richardson, 2011). Deze medewerkers zijn de 'dragers' van de cultuur van de organisatie en verantwoordelijk voor het 'organisatieklimaat' waarin mensen van verschillende afkomst kunnen functioneren. Zo'n organisatieklimaat wordt in de literatuur een 'diversiteitsklimaat' genoemd en betreft de (multiculturele) attitudes en denkbeelden binnen de organisatie over het belang en benutten van de culturele diversiteit van het personeel (Cox, 1993). De medewerkers in een organisatie zijn dus direct betrokken bij het ontwikkelen van een positief diversiteitsklimaat waarin die (multiculturele)

attitudes en denkbeelden kunnen gedijen. Daarmee wordt een belangrijke voorwaarde geschapen voor de toegankelijkheid van de organisatie voor de komst van medewerkers van een andere etnisch-culturele afkomst (Cox, 1993).

Een van de groene scholen waar het onderzoek naar multiculturele attitudes en het diversiteitsklimaat heeft plaatsgevonden, is Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool, de enige hogeschool waar een lerarenopleiding voor groen onderwijs wordt verzorgd. De directie van Stoas Wageningen voelt niet alleen een grote verantwoordelijkheid voor de professionalisering van haar medewerkers in het kader van het functioneren in een multiculturele samenleving, maar ook van haar studenten. Deze studenten worden immers opgeleid tot docenten in de groene onderwijspraktijk en als kennismanagers in de

groene sector.

Zij worden op Stoas dus voorbereid om te kunnen functioneren in een dynamische multiculturele samenleving, zoals die van Nederland. Ook voor hen is het van belang optimaal te kunnen gedijen in een positief diversiteitsklimaat op de lerarenopleiding van Stoas.

Het feit dat ook Stoas minder dan 1% etnisch-culturele minderheden in haar personeels- en studentenbestand had, was voor de directie aanleiding om een nader onderzoek in te stellen naar de mogelijke achterliggende oorzaken. Als aangrijpingspunt werd het onderzoek naar de 'multiculturele attitude en het diversiteitsklimaat' van Rudy Richardson genomen.

Is er in ons organisatieklimaat wellicht iets wat de komst van etnisch-culturele minderheden blokkeert? En hoe staan



1.2

Doelstelling eerste fase onderzoek

Het onderzoek naar het diversiteitsklimaat op Stoas Wageningen is uitgevoerd in de periode januari 2011 t/m juni 2012. Bij de eerste fase van het onderzoek was sprake van nauw overleg tussen de onderzoekers en de directie van Stoas tegen de achtergrond van het feit dat Stoas een 'witte' school is. Het onderzoek richtte zich vooral op de medewerkers³. De doelstelling van de eerste fase was:

Inzicht krijgen in de stand van zaken met betrekking tot multiculturele attitudes en de acculturatieattitudes van professionals van Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool, en in het diversiteitsklimaat op die hogeschool.

De nadruk in deze eerste fase lag op multiculturele attitude en acculturatie, en is dus ingezet vanuit de 'etnische dimensie'. Hieronder worden de voornaamste begrippen die daarin voorkomen beschreven. De belangrijkste resultaten van deze onderzoeksfase worden behandeld in paragraaf 1.5.

³ Op basis van de uitslag zou bekeken worden of ook de studentenpopulatie bij een latere fase van het onderzoek betrokken zou moeten worden.



Centrale begrippen eerste fase onderzoek

In de eerste fase van het onderzoek staan de begrippen 'diversiteitsklimaat', 'acculturatie', 'moslimattitude' en 'multiculturele attituden' centraal. Deze begrippen vinden hun oorsprong in internationaal sociaalpsychologisch onderzoek naar culturele diversiteit en etnisch-culturele minderheden. Verder worden begrippen of variabelen gebruikt die mogelijk verband houden met deze centrale begrippen (zie paragraaf 1.4).

Diversiteitsklimaat

Het begrip 'diversiteitsklimaat' is voor het eerst gehanteerd door de organisatiewetenschapper Taylor Cox jr. in 1993. Een diversiteitsklimaat op de werkvloer kan worden omschreven als een sfeer waarin de voordelen van het feit dat werknemers een verschillende achtergrond hebben, optimaal worden benut en waarin deze verschillen ook worden begrepen (Cox, 1993). Wanneer er een positief diversiteitsklimaat op het werk heerst, worden verschillen geaccepteerd en komen de unieke kwaliteiten van werknemers volledig tot hun recht (Cox, 1993). Ook zullen dan minder snel problemen rondom diversiteit optreden. Een positief werkklimaat trekt werknemers aan (Cox, 1993). In de eerste fase van het onderzoek is onderzocht wat het diversiteitsklimaat op Stoas is voor wat betreft de 'etnische dimensie' van de verschillen.

Diversiteitsklimaat

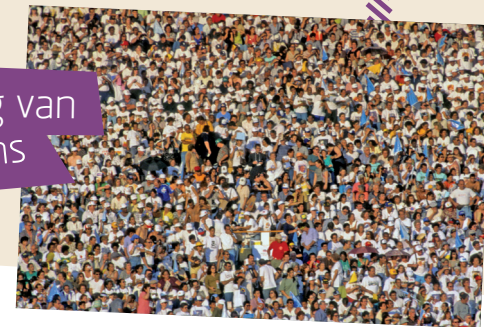
Multiculturalisme en multiculturele attitude

Het begrip 'multiculturalisme' kan worden beschreven en gedefinieerd op het niveau van de samenleving maar ook op individueel niveau. Op het niveau van de samenleving kan multiculturalisme worden gebruikt om een samenleving met verschillende culturen te karakteriseren. Multiculturalisme wordt door Berry, Poortinga, Segall en Daren (1992) gedefinieerd als 'a plural society in which the pluralism is valued (by the population generally, by the various acculturating groups, and by governmental policy) and in which diversity is likely to remain. In contrast, a plural society that is not multicultural is one in which there are governmental or political efforts to homogenize the population (via assimilation), to break up (via separation), or to segment it (via marginalization or segregation). In short, a multicultural society is one in which integration is the generally accepted way of dealing with cultural diversity' (p. 239).



- 4 De aanslagen op het WTC in New York en het Pentagon in Washington D.C., de moorden op Pim Fortuyn en Theo van Gogh, bomslagen in Londen en Madrid, de burgeroorlogen in Irak, Iran en Afghanistan, etc.

Samenballing van
negatieve gevoelens



Op individueel niveau kan met multiculturalisme een attitude worden beschreven en beoordeeld die refereert aan de tolerantie van de leden van een samenleving ten aanzien van 'culturele diversiteit' en de acceptatie van gelijke maatschappelijke participatie van groepen mensen, ongeacht hun culturele achtergrond (Liu, 2007). Berry en Kalin (1995) definiëren een multiculturele attitude als de mate van steun van een individu aan een samenleving die zowel uit leden van de dominante samenleving, als uit (etnisch-culturele) minderheidsgroepen bestaat.

In dit onderzoek benaderen we multiculturalisme op individueel niveau en onderzoeken en beoordelen we in dat verband de multiculturele attitude van medewerkers van Stoas. Een positieve attitude ten aanzien van multiculturalisme wil zeggen dat een individu een positieve houding heeft ten opzichte van relaties tussen verschillende culturele groepen, terwijl een negatieve attitude juist een negatieve houding ten aanzien van die groepen weergeeft, wat dan ook een bron voor conflictsituaties kan vormen.

Moslimattitude

Daarnaast hebben we onderzocht wat de attitude ten aanzien van moslims op Stoas Wageningen is. Uit ouder onderzoek is namelijk gebleken dat in het maatschappelijke debat over de multiculturele samenleving in Nederland, door een aantal gebeurtenissen,⁴ een vermenging heeft plaatsgevonden tussen de etnische en de religieuze – met name islamitische – dimensie (Strabac & Listhaug, 2008).

Het debat rondom etnisch-culturele groepen in Nederland heeft zich vermengd met een debat rondom moslims, waarbij alle negatieve eigenschappen die worden toegeschreven aan etnisch-culturele groepen in Nederland hebben geleid tot een samenballing van negatieve gevoelens ten opzichte van moslims. Strabac en Listhaug (2008) definiëren de moslimattitude als een vaste denkwijze/houding ten opzichte van moslims. Op basis van deze definitie wordt in dit onderzoek de moslimattitude omschreven als de houding van Nederlanders ten aanzien van personen die islamitisch zijn.



Acculturatiestrategieën

Het begrip 'acculturatie' houdt het proces in dat, wanneer groepen of individuen met een verschillende culturele achtergrond in contact met elkaar komen en dit contact blijven houden, zich veranderingen voordoen in de originele culturele patronen van een groep of beide groepen (Redfield, Herskovits & Linton, 1936, p. 149). Om die processen te kunnen duiden, heeft Berry (1997) een model ontwikkeld dat berust op twee dimensies, namelijk 'cultuurbehoud' en 'aanpassing' (zie figuur 1 hieronder).

Cultuurbehoud kan omschreven worden als de mate waarin culturele groepen belang hechten aan het behoud van de oorspronkelijke cultuur en identiteit. Aanpassing kan worden uitgelegd als de mate waarin culturele groepen belang hechten aan het hebben van contact met en het participeren in de ontvangende samenleving, in dit geval die van Nederland. Culturele groepen die zich aanpassen nemen kenmerken van de ontvangende samenleving over.

Er zijn vier verschillende acculturatiestrategieën die uit combinaties van beide dimensies voortvloeien. Allereerst definiëren we die vanuit de perceptie van de niet-dominante culturele groepen ten opzichte van zichzelf, die in figuur 1 vet gedrukt zijn weergegeven. De eerste strategie is integratie. Daarbij is zowel sprake van een preferentie voor aanpassing aan de dominante cultuur als van behoud van de eigen cultuur. De tweede strategie is assimilatie. Hierbij bestaat een preferentie voor aanpassing aan de dominante cultuur en voor het opgeven van de eigen cultuur. De derde strategie wordt separatie genoemd. Deze wordt gekenmerkt door een preferentie voor het behoud van de eigen cultuur en het niet-aanpassen aan de dominante cultuur. Wanneer, ten slotte, de niet-dominante culturele groep haar eigen cultuur prefereert te verliezen en tegelijkertijd ook geen behoefte heeft aan contact met de dominante cultuur hebben we te maken met de vierde en laatste strategie: marginalisatie.

Figuur 1: Acculturatiestrategieën voor niet-dominante en dominante culturele groepen

		Behoud van culturele identiteit en karakteristieken is van belang	
		+ ← ————— → -	
Aanpassing aan de dominante cultuur is van belang	+	INTEGRATIE	ASSIMILATIE
	↕	Multiculturalisme	Pressure cooker
	↕	SEPARATIE	MARGINALISATIE
	-	Segregatie	Exclusie

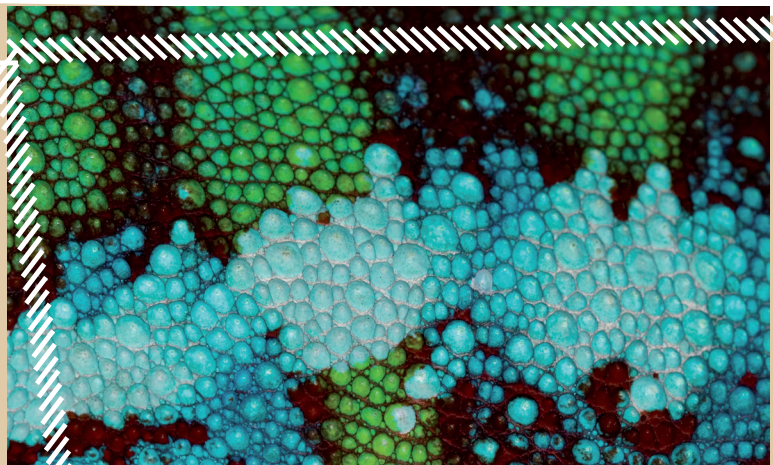
Bron: Bosman, Richardson & Soeters (2007)



Vanuit de perceptie van de dominante groep hebben de begrippen uit de typologie een andere benaming, te weten multiculturalisme (integratie), pressure cooker (assimilatie), segregatie (separatie) en exclusie (marginalisatie) (zie de in cursief gedrukte woorden in figuur 1).

In ons onderzoek voor Stoas Wageningen hebben we de perceptie van de dominante groep gemeten, waarbij de laatste set van begrippen relevant is. Omdat acculturatie tot op zekere hoogte domein- en situatiespecifiek is, is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen acculturatie in de privécontext, zoals thuis en bij de familie, en de publieke context, zoals op het werk en op school (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003). Het is namelijk mogelijk dat men verschillende acculturatiestrategieën prefereert in de publieke en private context.

Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat in publieke levensdomeinen, zoals taal, het nieuws volgen en onderhouden van sociale contacten, etnisch-culturele minderheden zich in de ogen van de Nederlanders moeten aanpassen aan de Nederlandse samenleving. Wanneer het echter gaat om privédomeinen, zoals opvoeding, gebruiken en feestvieren, vinden Nederlanders dat deze minderheden juist vooral hun eigen cultuur zouden moeten behouden (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003). Voor Stoas Wageningen onderzochten we de acculturatiestrategie van



1.4

Meetinstrumenten eerste fase onderzoek

Procedure

In de eerste fase van het onderzoek zijn gegevens verzameld met behulp van een vragenlijst. Die bestond uit zeven onderdelen verdeeld over veertien pagina's. Deel A behelst vragen over de persoonlijke achtergrond (o.a. geslacht, leeftijd, opleiding, etnisch-culturele afkomst en burgerlijke staat) en de huidige werksituatie (ondersteunende functie, docent, management, etc.). In deel B zijn vragen opgenomen over de attitude ten aanzien van multiculturalisme, moslims en geprefereerde acculturatiestrategieën en in deel C hebben we gevraagd naar persoonlijke ervaringen in dat verband. Deel D gaat over de meningen van de medewerkers over het diversiteitsbeleid van Stoas en in deel E is gevraagd naar het ervaren diversiteitsklimaat. In deel F hebben we vragen gesteld over de tevredenheid met de eigen werk- en leefsituatie. De vragenlijst werd afgesloten met vragen over de waarden die de Stoasmedewerker in het dagelijks leven belangrijk vindt (deel G).



De vragenlijst is uitgetypt in het programma QuestBack en vervolgens per e-mail naar alle medewerkers verstuurd. In de invulinstructie van de vragenlijst zijn eerst de bovengenoemde onderdelen opgesomd. Vervolgens is een definitie gegeven van de twee belangrijkste begrippen in de vragenlijst, namelijk 'etnisch-culturele minderheden' en 'autochtonen'. In de invulinstructie is verder uitgelegd hoe de antwoorden op de vragen konden worden weergegeven, hoeveel tijd er stond voor het invullen van de vragenlijst en werd wederom benadrukt dat de ingevulde vragenlijsten vertrouwelijk behandeld zouden worden. Verder werd erop gewezen dat voor vragen telefonisch of per e-mail contact opgenomen kan worden met de onderzoeker Cécile Verhoeven. De ingekomen lijsten zijn opgeslagen in QuestBack, vervolgens omgezet in SPSS en verwerkt door drs. Robbert Vermulst van Labyrinth Onderzoek & Advies.

De multiculturele attitudeschaal

Om de attitude ten aanzien van multiculturalisme te meten, is gebruikgemaakt van de multicultural attitude scale (MCA). Deze is gebaseerd op de Canadian Multicultural Ideology Scale, ontwikkeld door Berry en Kalin (1997), en bevat zowel negatief als positief geformuleerde items. De schaal bestaat uit vijftien items met een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens (Bosman, Richardson & Soeters, 2007). De MCA is een bipolaire schaal met één dimensie, met aan de ene kant een negatieve evaluatie ten aanzien van culturele diversiteit en support voor multiculturalisme, en aan de andere kant een positieve evaluatie ten aanzien van culturele diversiteit en weerstand tegen multiculturalisme (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003). De schaal is in het Nederlands vertaald door een docent Engels van de Nederlandse Defensie Academie en bleek in dit onderzoek betrouwbaar te zijn (Cronbach's $\alpha = .823$).

Moslimattitude

Om de attitude van de Stoasmedewerkers ten aanzien van moslims te meten, hebben we gebruikgemaakt van een schaal die Pettigrew, Christ, Wagner en Stellmacher (2007) hebben ontwikkeld. Deze schaal bevat vier items met een 5-punts Likertschaal (1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens). De schaal is door een docent Engels van de Nederlandse Defensie Academie vertaald in het Nederlands en bleek in dit onderzoek niet betrouwbaar te zijn (Cronbach's $\alpha = .389$). Voorbeeldvragen zijn: 'Er wonen zoveel moslims in Nederland dat je jezelf als vreemde in je eigen land voelt' en 'De Nederlandse overheid doet er verstandig aan om de immigratie van moslims te beperken.' Vanwege de lage betrouwbaarheid is deze schaal verder niet in de analyse van het onderzoek meegenomen.

Etnisch-culturele minderheden



⁵ 'In sommige delen van de vragenlijst gebruiken we de begrippen 'etnisch-culturele minderheden', 'etnisch-culturele minderheidsgroepen' of hebben we het over mensen met een andere etnisch-culturele afkomst of achtergrond. Andere onderzoekers gebruiken ook wel de term 'niet-westerse allochtonen'. Met al deze begrippen bedoelen we personen van wie ten minste een van de ouders is geboren in Turkije, Marokko, Suriname, de Nederlandse Antillen en Aruba of in een ander niet-westers land in Azië en in Afrika. Met het begrip 'autochtoon' of met mensen met een autochtone Nederlandse afkomst of achtergrond bedoelen we personen van wie de beide ouders in Nederland zijn geboren (CBS, 2010; 2011).'

Acculturatiestrategieën

Om de acculturatiestrategieën van Stoasmedewerkers te meten, is gebruikgemaakt van een schaal die ontwikkeld is door Andriessen en Phaet (2002). Deze schaal bestaat uit vier items om acculturatie zowel in privésituaties als in de openbare context te meten. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een 5-punts Likertschaal (1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens). Deze schaal is door docenten Engels van de NLDA vertaald naar het Nederlands (Bosman, Richardson & Soeters, 2007). Met de volgende twee stellingen is de acculturatie in de publieke context gemeten: 'Etnisch-culturele minderheidsgroepen moeten hun etnische cultuur in het openbaar (bijv. werk, school) handhaven' en 'Etnisch-culturele minderheidsgroepen moeten zich in het openbaar (bijv. werk, school) aanpassen aan de Nederlandse cultuur en maatschappij.'



Verder is met twee andere stellingen de acculturatie in de privécontext gemeten: 'Etnisch-culturele minderheidsgroepen moeten hun etnische cultuur in de privécontext (bijv. thuis) kunnen handhaven' en 'Etnisch-culturele minderheidsgroepen moeten zich in de privé-context (bijv. thuis) aanpassen aan de Nederlandse cultuur en maatschappij.'



Diversiteitsklimaat

Om het door de Stoasmedewerker ervaren diversiteitsklimaat te meten, is gebruikgemaakt van een schaal die ontwikkeld is door Kruithof (2001). Deze schaal bestaat uit zes items met een 5-punts Likertschaal (1 = helemaal niet mee eens en 5 = helemaal mee eens). In het huidige onderzoek is deze schaal ook betrouwbaar gebleken (Cronbach's $\alpha = .753$). Een aantal voorbeelditems is: 'Binnen Stoas vinden wij het positief als collega's verschillende culturen hebben' en 'Er wordt binnen Stoas openlijk gesproken over verschillende culturen van collega's.'

Resultaten eerste fase onderzoek

Respons

Tabel 1 toont het responsoverzicht van het onderzoek onder medewerkers van Stoas. In totaal hebben 56 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Onder de respondenten bevinden zich 26 vrouwen en 30 mannen.

Tabel 1: Responsoverzicht

Respondenten	Absoluut	Percentage
Mannen	30	54%
Vrouwen	26	46%
Totaal	56	100%

De multiculturele attitudeschaal en moslimattitudeschaal

In tabel 2 worden de scores op de multiculturele attitudeschaal (MCA) getoond:

Tabel 2: Multicultural Attitude Scale (MCA)

Kenmerk	Score
Minimaal	2,56
Maximaal	4,67
Gemiddelde	3,73
Std. Deviatie	0,441
Cronbach's Alpha	0,823

Hieruit kunnen we aflezen dat de gemiddelde score op de MCA van de Stoasmedewerkers op een schaal van 1-5 hoog is (3,73). Dit betekent dat de Stoasmedewerkers over het algemeen positief staan tegenover het samenwerken met mensen van een andere culturele achtergrond dan zichzelf. In vergelijking: bij Defensie was de gemiddelde score van de defensiemedewerker in 2011 neutraal – 3,05 –, terwijl deze in 2006 nog licht

negatief was (2,73). Ook de betrouwbaarheid van de schaal is goed te noemen (Cronbach's Alpha = 0,823), dus de score kunnen we serieus nemen.

Helaas is de betrouwbaarheid van de moslimattitudeschaal betrekkelijk laag (Cronbach's Alpha is 0,389), waardoor de score op deze schaal weinig betekenis heeft. Vandaar dat we deze dan ook niet publiceren.

In tabel 3 is te zien welke acculturatiestrategieën de Stoasmedewerkers prefereren.

Tabel 3: Acculturatie-attitude

Multiculturalisme	Pressure cooker	Totaal
22 (39,3%)	4 (7,1%)	26 (46,4%)
Segregatie	Exclusie	
27 (48,2%)	3 (5,4%)	30 (53,6%)
Totaal		
49 (87,5%)	7 (12,5%)	56 (100%)

Duidelijk is te zien dat de Stoasmedewerkers een segregatiestrategie prefereren voor de vertegenwoordigers van diverse culturele groepen. Dit betekent dat de gemiddelde Stoasmedewerker er een voorstander van is dat deze groepen hun eigen culturele waarden en normen behouden en zich niet aanpassen aan de dominante culturele waarden in Nederland. Dat geldt vooral als die groepen zich in de privésfeer begeven. Op de tweede plaats prefereert de Stoasmedewerker voor mensen uit diverse culturele groepen aanpassing aan de dominante cultuur en tegelijkertijd vindt deze dat aspecten van hun eigen cultuur, vooral in de privésfeer, behouden moeten blijven.

Opvallend is dat de zo bekende *pressure cooker* – wat wil zeggen prefereren dat diverse culturele groepen zich aanpassen aan de dominante cultuur en afstand nemen van de eigen culturele waarden en normen – pas op de derde plaats komt (7,1%). Overigens zijn deze scores te vergelijken met de scores binnen de Defensie Academie in 2011.

Blijkbaar gaat bij de Nederlandse Burger veel meer de voorkeur uit naar 'segregatie' dan naar het, in het publieke debat zoveel gebruikte, begrip 'assimilatie'.

Resultaten eerste fase onderzoek

In tabel 4 is te zien hoe de Stoasmedewerkers gescoord hebben op het ervaren diversiteitsklimaat.

Ook nu weer blijkt dat de Stoasmedewerker het diversiteitsklimaat over het algemeen als positief ervaart (3,63), althans als het gaat om de toegankelijkheid van de organisatie voor mensen van diverse etnische groepen. De schaal is ook weer betrouwbaar, dus we kunnen de score serieus nemen (Cronbach's Alpha = 0,877).

Tabel 4: Attituden diversiteitsbeleid Stoas (ADSH)

Kenmerk	Score
Minimaal	1,33
Maximaal	4,78
Gemiddelde	3,63
Std. Deviatie	0,523
Cronbach's Alpha	0,877

2.5

Scores op andere relevante constructen en schalen

In het onderzoek zijn nog een aantal andere constructen en schalen opgenomen die bij de verklaring van de MCA, de acculturatiestrategie en het diversiteitsklimaat een rol hebben gespeeld.

In het algemeen is op al deze constructen ook hoog gescoord, zoals op het ervaren diversiteitsbeleid van de hogeschool (3,63), het identiteitsgevoel als 'Nederlander' (3,96), de als laag ervaren dreiging (*Realistic Threat*) bij het samenwerken met mensen uit andere culturele groepen – 1,90 op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog) – en dat in de meeste gevallen de ervaringen of associaties met het werken met een collega van een andere culturele afkomst positief zijn. (*Intergroup Anxiety*: 1,79 op een schaal van 1 (laag) -3 (hoog)). Ook de arbeidstevredenheid scoort op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog) met 3,94 relatief hoog.

'Mensen uit de ondersteunende functies scoren significant lager op de MCA dan docenten en het management.'

Vanuit de verschillende regressieanalyses is nog vermeldenswaardig dat de functie een verklaring geeft voor de MCA-score. Mensen uit de ondersteunende functies scoren significant lager op de MCA dan docenten en het management. Ook politieke voorkeur is van invloed op de MCA: mensen die CDA en SP stemmen, scoren significant lager op de MCA dan aanhangers van GroenLinks.

Tot slot is duidelijk geworden dat mensen die een hoge dreiging hebben ervaren ook significant lager scoren op de MCA dan mensen voor wie dat niet geldt.



2.6

Conclusies eerste fase onderzoek

De belangrijkste conclusies uit de eerste fase van het onderzoek is dat de MCA en het diversiteitsklimaat op Stoas beide hoog scoren. Dat wil zeggen: de medewerkers staan positief ten opzichte van het samenwerken met mensen van een andere etnische afkomst en achten het organisatieklimaat ook positief voor de toegankelijkheid van die mensen.

De scores zijn hoger dan gemiddeld, hoewel de scores van mensen met een ondersteunende functie significant lager uitvallen dan die van de docenten en het management. Ook scoren de CDA'ers en SP'ers lager dan de GroenLinksers. Voor acculturatie van diverse culturele groepen kiest de Stoasmedewerker voor een segregatieperspectief: behoud van eigen waarden en normen, en geen aanpassing aan de dominante cultuur, vooral in de privésfeer.

Aanbeveling aan de directie van Stoas Wageningen: de uitslag vormt niet direct reden tot het houden van extra interventies op het gebied van de MCA en het diversiteitsklimaat, voor zover het gaat om de toegankelijkheid van de organisatie voor diverse culturele groepen.



3.1

Heroriëntatie op
het onderzoek

Na aanleiding van het onderzoeksproces en de resultaten uit de eerste fase van het onderzoek heeft een heroriëntatie op het onderzoek plaatsgevonden. Daarvoor bestonden twee redenen.

In de eerste plaats lag de nadruk in de eerste fase van het onderzoek naar het diversiteitsklimaat op de 'etnische dimensie', waardoor andere aspecten van het diversiteitsklimaat verborgen waren gebleven. In de inleiding is het diversiteitsklimaat getypeerd als 'de (multiculturele) attitudes en denkbeelden binnen de organisatie over het belang en benutten van culturele diversiteit in het personeelsbestand' (Taylor Cox jr., 1993). Wanneer we culturele diversiteit echter breder opvatten dan alleen als etnische diversiteit (zie Richardson, 2011), dan wordt het diversiteitsklimaat ook bepaald door attitudes en opvattingen over andere – zichtbare en onzichtbare – dimensies van diversiteit, bijvoorbeeld rondom seksualiteit en geaardheid, sekse, regionale afkomst, leeftijd, visuele en lichamelijke

Nieuwbouw
Stoas Vilentum

handicaps en nationaliteit. Kortom: de brede definitie bevat alle aspecten waarin mensen van elkaar verschillen. Juist deze dimensies van diversiteit zijn in de eerste fase van het onderzoek onderbelicht gebleven of zelfs helemaal niet aan de orde gekomen.

Tijdens de bespreking van de resultaten uit de eerste fase van het onderzoek werd vooral de dimensie 'regionale oriëntatie' veelvuldig vermeld als een dimensie die kenmerkend is voor het diversiteitsklimaat van Stoas. Meer specifiek zou het gaan om de cultuurverschillen tussen medewerkers van Stoas uit de voormalige locaties in Dronten en 's-Hertogenbosch. Deze zijn in juli 2011 samengevoegd op een nieuwe locatie in Wageningen. Tijdens het onderzoek werden signalen over de negatieve invloed van de samenvoeging op het diversiteitsklimaat van Stoas manifest.

In de tweede plaats heeft een heroriëntatie op het onderzoek plaatsgevonden vanwege het voortschrijdende inzicht

van de onderzoekers zelf ten aanzien van het thema 'culturele diversiteit'. De directe aanleiding hiertoe was de inaugurele rede van Rudy Richardson in 2011. In zijn zoektocht naar de misverstanden rondom culturele diversiteit kwam hij tot de conclusie dat het discours in de context van (het onderzoek naar) culturele diversiteit kan leiden tot misverstanden, stereotyperingen en niet-duurzame relaties tussen mensen van verschillende culturele afkomst. Een discours gebaseerd op een transculturele grondvorm heeft volgens Richardson meer kans om duurzame sociale relaties in een organisatie tot stand te brengen dan discourses gebaseerd op een monolithische of multiculturele basis. Hieronder zal nader worden ingegaan op deze grondvormen.



Centraal begrip fase 2: grondvormen van culturele diversiteit

Het discours over culturele diversiteit is volgens Richardson gebaseerd op een drietal grondvormen, in de eerste plaats de monolithische grondvorm. Deze representeert een cultuur waarin één groep van 'gelijken' (qua geslacht, afkomst, seksuele voorkeur, generatie etc.) de norm bepaalt. Deze groep legt de communicatie over diversiteit en cultuur van bovenaf op aan anderen vanuit de sterk hiërarchische gedachte dat maar één cultuur (die van de dominanten) bepalend is en dat open communicatie over verschillen tussen culturen nauwelijks mogelijk is.



Monolithische
grondvorm

De 'ander' is afwijkend en wordt niet of nauwelijks serieus genomen (Knegtmans, 2010). Tevens zou die 'ander' een achterstand hebben; hij of zij zou nog heel wat moeten leren om als gelijkwaardige aan de dominante cultuur te kunnen en mogen deelnemen (Glastra, 1999; Musschenga & Koster, 2011). Kritische reflectie op het eigen handelen door de dominante groep is een zeldzaamheid bij de monolithische grondvorm; de wereld is ingedeeld in 'wij' en 'zij'. Een discours op basis van deze grondvorm leidt volgens Richardson (2011) tot sociale uitsluiting van veel culturele groepen en dus tot niet-duurzame relaties en interacties.

In het discours is in de tweede plaats een multiculturele grondvorm te ontdekken: 'een sociaal-politieke stroming waarin wordt gestreefd de maatschappelijke en politieke insluiting van verschillende culturele en etnische groepen mogelijk te maken door deze groepen, binnen bepaalde grenzen, in hun eigenheid te erkennen' (Van Leeuwen, 2003, p. 15). Richardson (2011) onderscheidt twee perspectieven waarop deze grondvorm is gebaseerd: het sociale rechtvaardigheids-perspectief en het culturaliseringsperspectief. Het eerste perspectief stamt uit de VS en dateert van de jaren zestig.⁶ Dit perspectief is in Nederland aan het begin van de eenentwintigste eeuw bekend geworden als 'positieve discriminatie', die onder andere werd ingekaderd in de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Etnische Minderheden Nederland (Wet SAMEN) en de Wet Gelijke Behandeling. De achterliggende gedachte van een discours op basis van sociale rechtvaardigheid is dus het opheffen van de sociale achterstand van grote groepen mensen.

⁶ In de 'Civil Rights Act' uit 1964 werd het streven naar evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en Afro-Amerikanen in Amerikaanse instituties bekrachtigd (Musschenga & Koster, 2011). Hierdoor werd 'voorkeursbehandeling' (*Affirmative Action*) een norm. Deze wet had beroemde voorvechters, zoals Ds. Martin Luther King en Jesse Jackson.

Het culturaliseringsperspectief wordt gekenmerkt door het leren omgaan met culturele diversiteit als goede voorbereiding op de dagelijkse omgang met uiteenlopende groepen in de samenleving (Musschenga & Koster, 2011). Personen uit de dominante culturele groep worden niet alleen aangesproken op hun gedrag ten opzichte van andere culturele groepen, er wordt ook van hen verwacht dat zij zich verdiepen in de cultuur van de ander. Conflicten tussen verschillende culturele groepen zijn in het discours gebaseerd op deze grondvorm en komen voort uit cultuurverschillen. Een van de oplossingen hiervoor ligt dan ook in het verkrijgen van kennis over de culturele achtergrond en gewoonten van 'de ander'.

Ook een discours gebaseerd op de grondvorm van het multiculturalisme zal volgens Richardson (2011) niet leiden tot duurzame sociale relaties tussen verschillende culturele groepen. Het probleem is namelijk de achterliggende perceptie dat cultuurverschillen collectieve cultuurverschillen zijn. Daarbij is de wereld van de cultuurverschillen tussen verschillende culturele groepen vereenvoudigd tot verschillen in culturele categorieën of dimensies.⁷ Dit perspectief op cultuurverschillen doet de maatschappelijke werkelijkheid geweld aan; het is een vorm van 'categoraal denken' waarin het algemene tot essentie wordt verheven en alle nuance wordt weggeredeneerd (Ghorasi, 2006). Als gevolg hiervan wordt de culturele identiteit van individuen vaak bepaald op grond van uiterlijke kenmerken en geringe biografische informatie (bijvoorbeeld kleding, huidskleur, geboorteland of -plaats), als zouden binnen die categorieën geen differentiaties en nuances

Multiculturele
grondvorm



⁷ De categorieën van de Nederlandse socioloog Hofstede (2000) worden in dit verband veel gebezigd. Een cultuur van een land kan getypeerd worden als individualistisch of collectivistisch, feminien of masculien, traditioneel of modern en door veel of weinig ervaren machtsafstand.

bestaan (de Antillianen, de Marokkanen, de Turken, de Nederlanders, de vrouwen, de homoseksuelen). In de eenentwintigste eeuw, een tijd van veel differentiatie en soorten identiteiten – vooral onder jonge mensen – leidt een discours over culturele diversiteit gebaseerd op deze grondvorm tot niet-duurzame sociale relaties tussen verschillende culturele groepen, zoals stereotyperingen, grove onderscheidingen, frustraties en zelfs hevige conflicten en oorlogen (Sen, 2004; Richardson, 2011).

Een discours dat gebaseerd is op een transculturele grondvorm heeft volgens Richardson (2011) wel kans om te leiden tot duurzame sociale relaties tussen verschillende culturele groepen⁸. Kenmerkend voor transculturalisme bij moderne culturen is dat deze innerlijk gedifferentieerd is geraakt en complexer is geworden. Deze differentiatie en complexiteit betekenen dat culturen zich met elkaar hebben vermengd, elkaar als het ware doordringen en uit elkaar voortkomen (Welsch, 1999). Dit houdt niet op bij de grens van een bepaald land of nationale cultuur, maar is juist grensoverschrijdend. Bovendien worden de huidige culturen steeds meer gekenmerkt door hybridisatie, wat wil zeggen dat elke cultuur innerlijk is verbonden met andere culturen en dat aspecten van elke cultuur in een andere culturele omgeving weer in het handelen van mensen zijn terug te vinden (Welsch, 1999, p. 197-198; Canclini, 2004). Er is dus sprake van in elkaar overvloeiende culturele praktijken waaruit weer nieuwe praktijken voortkomen.

Tot slot is het van belang dat in het discours gebaseerd op het transculturalisme de culturele identiteit van mensen wordt versterkt door interacties met personen uit andere culturen, die op hun beurt weer door interacties met andere culturen hun eigen identiteit vormen. Kenmerkend voor de menselijke identiteit in de moderne samenleving is dat er sprake is van meervoudige identiteiten. Bij sociale interacties met anderen gaat het er dan ook om dat mensen de verschillende culturele componenten van een identiteit proberen te integreren in plaats van deze te ontkennen (Welsch, 1999, p. 199). Interactieprocessen zijn in het discours gebaseerd op de transculturele grondvorm, en vormen dus zowel de aanzet tot als het resultaat van cultuurverandering (Shadid, 2002).

⁸ 'Trans' heeft hier de betekenis van 'wederkerigheid' en 'naar elkaar toegaan'.

Transculturalisme grondvorm



3.3

Doelstelling tweede fase

Naast een verschuiving van de focus (van 'etnische dimensie' naar 'locatiedimensie') heeft zich in het onderzoek naar het diversiteitsklimaat op Stoas dus een verschuiving voorgedaan in de visie op culturele diversiteit (van een 'mono- of multiculturele zienswijze naar een 'transculturele'). Dat laatste noemen we een 'paradigmaswitch'.

Deze paradigmaswitch helpt ook mee om een ander zicht te krijgen op onderzoek naar het diversiteitsklimaat van Stoas; de nadruk van het onderzoek op Stoas heeft zich verplaatst van het blootleggen van cultuurverschillen of verschillen in opvattingen en attitudes, naar de wijze waarop de (nieuwe) identiteit daar tot stand komt in de interacties tussen de medewerkers van de voormalige locaties en naar de blokkades die zich daarbij voordoen. Anders gezegd is de vraag: op welke wijze proberen de medewerkers van Stoas om te gaan met de verschillende culturele componenten van de identiteit die ze vanuit Dronten en 's-Hertogenbosch zullen meenemen naar de nieuwe locatie in Wageningen? In samenspraak met de directie van Stoas – de opdrachtgever van het onderzoek – is besloten een tweede onderzoek te starten met de volgende doelstelling:

Inzicht krijgen in de huidige transculturele verbindingen binnen Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool en op basis daarvan aanbevelingen doen aan de directie om deze verbindingen verder te ontwikkelen.

Verderop wordt uitgelegd op welke wijze we dat onderzoek hebben aangepakt.



3.4

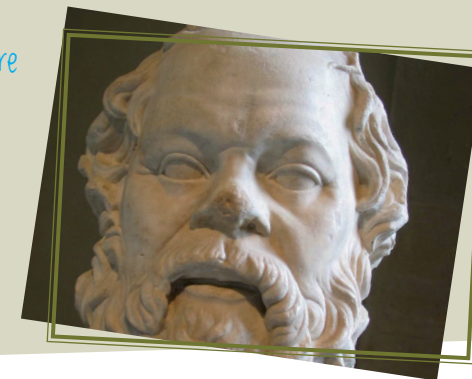
Meetinstrumenten tweede fase

In het vervolgonderzoek is gekozen voor een drietal meetinstrumenten, namelijk organisatieopstellingen, socratisch gesprek en causale diagrammen. Er is voor deze instrumenten gekozen omdat zij elk afzonderlijk een beroep doen op een bepaalde persoonlijke kwaliteit of preferentie van de deelnemers. Zo heeft de organisatieopstelling – anders dan de andere instrumenten – een fysiek karakter en brengt deze methode aan het licht hoe de deelnemers hun plek binnen een bepaald systeem percipiëren. Het socratisch gesprek daarentegen is een interventie die veel meer een beroep doet op de verbale kwaliteiten van de deelnemers. Al zoekend, filosoferend en pratend wordt een bepaalde kwestie uitgediept.



Boek Hellinger

Socrates Louvre



De causale diagrammen, ten slotte, doen een beroep op de cognitief-intellectuele kwaliteiten van de deelnemers. Aan de hand van gesprekken in groepsverband worden complexe relaties tussen aspecten van een bepaald sociaal systeem uitgebeeld. We hebben gemeend de deelnemers zoveel mogelijk vrij te laten in hun keuze voor een van de drie interventietypes, opdat iedereen zich optimaal voelt in de onderzoekssetting.⁹ Hieronder volgt een korte beschrijving van de interventies, met verwijzingen naar literatuur voor verdere verdieping.

⁹ Helaas zijn we daar niet helemaal in geslaagd.

Door een tekort aan geïnteresseerde deelnemers aan de socratische gesprekken, hebben we dit onderdeel op de bewuste dag afgelast, met de bedoeling het op een ander tijdstip te laten plaatsvinden. Dit betekende dat drie mensen 'gedwongen' moesten deelnemen aan een van de twee andere interventies.

Organisatieopstelling

De zogenoemde 'organisatieopstellingen' zijn ontstaan vanuit dezelfde gedachte als de familieopstellingen (Hellinger, 2001). Mensen dragen, zonder het te beseffen, in hun interacties met anderen invloeden mee uit hun familieachtergrond of uit de organisatie waarmee ze als werknemer, ondernemer of adviseur verbonden zijn. Als de verhoudingen tussen medewerkers binnen een organisatiesysteem worden verstoord, ontstaan er problemen. Met behulp van een organisatieopstelling kunnen onbewuste, niet-rationele en disfunctionele processen in organisaties zichtbaar worden gemaakt, met als doel deze op te lossen. Voorbeelden van dergelijke verstoringen zijn een mislukte organisatieverandering, snel stijgende ziekteverzuimcijfers, achterblijvende resultaten, klanten die weglopen, uitsluiting door respectloze vormen van ontslag, het niet-respecteren van het werk van voorgangers, geen acht slaan op ordeningsprincipes als anciënniteit, etc. Een organisatieopstelling brengt snel de aanwezige dynamiek en de daarmee verbonden verstoringen in een organisatie aan het licht.

De methode van Hellinger (2001) gaat ervan uit dat in elk (organisatie)systeem de volgende systemische principes gelden:

→ Iedereen en alles wat van gewicht is in een organisatie, heeft recht op een plek. Wanneer mensen of elementen uit een organisatie (visie, ideaal, signatuur) buitengesloten worden, heeft dat consequenties. Vragen die daarbij van belang zijn, zijn: Is voor iedereen helder wie welke plek inneemt? Worden plekken die medewerkers innemen erkend? Wat is de plek van de afwezigen?

→ Er is in organisaties een 'beweging' onder mensen tussen: 'geven en nemen'. Het gaat hier om erkenning van het feit dat er een schuld openstaat en om het voldoen van die schuld. Alle betrokkenen dienen gezien en erkend te worden. Als dit onvoldoende het geval is, zal de inzet van de

medewerkers afnemen. Vragen die hierbij spelen zijn: Wat is voor de medewerkers van de organisatie 'the ticket to belong'? Is de beweging van geven en nemen in het verkeer tussen medewerkers langdurig in evenwicht of juist niet?

→ Tussen de medewerkers van een organisatie bestaat een natuurlijke ordening. Als ze geen kader of referentiepunt voor ordening kunnen vinden, gaan ze zelf op zoek naar een referentiepunt. Het verband binnen de organisatie begint dan te verbokkelen. In plaats van een organisatie ontwikkelt deze zich tot een samenstel van individuele ondernemers. De besluitkracht van de organisatie zal dan afnemen. Belangrijke vragen in dit verband zijn: Wie kwam er het eerst in de organisatie? Wie zijn de specialisten? Wat zijn de idealen? Neemt iedereen zijn of haar rechtmatige plek in of juist niet? Hoe wordt omgegaan met de geschiedenis van de organisatie?



Ria Verlinden

Boek Vrije ruimte



Kortom: een duidelijke plek hebben in een organisatie en affiniteit hebben met het doel ervan, erkend en gezien worden, en een voortdurende uitwisseling tussen geven en nemen in de interactie met anderen in de organisatie zijn aspecten die in belangrijke mate bijdragen aan het welbevinden van de mensen die voor die organisatie werken. De interventie 'organisatieopstellingen' op Stoas heeft plaatsgevonden op 23 mei 2012 en is begeleid door Ria Verlinden (negens deelnemers, exclusief twee observatoren).

Het socratisch gesprek

Het fenomeen van het socratisch gesprek is in Nederland geïntroduceerd en uitgewerkt door Kessels (1997) en Kessels, Boers en Mostert (2008). Het betreft een ideeëngesprek, waarbij een kwestie door een groep deelnemers wordt geanalyseerd en onderzocht door met elkaar argumenten uit te wisselen en af te wegen. De discussie is gericht op visieontwikkeling en verheldering van waarden en onderliggende beelden. Op deze wijze komen deelnemers in een organisatie tot zorgvuldige besluitvorming, heldere communicatie, onderlinge betrokkenheid en professionele inspiratie. 'Een goede dialoog verbindt mensen, maakt ruimte en kweekt begrip' (Kessels, Boers & Mostert, 2008). Van de deelnemers aan het gesprek wordt inzet en betrokkenheid verwacht. Kessels, Boers en Mostert (2008) verwoorden die als volgt:

- Neem de tijd. Een dialoog is een vorm van langzaam denken, gericht op diepgang.
- Luister. Stel vragen. Verplaats je in de ander. Bekijk de wereld door diens ogen.
- Er hoeft geen beslissing uit te komen. Doel van het gesprek is begrip kweken en zicht krijgen op elkaars denkbeelden.
- Denk niet 'tegen' de ander ('ja maar'). Denk 'met' de ander, denk samen als één hoofd ('ja, en').
- Fixeer je niet op oplossingen. Onderzoek onderliggende redenen, waarden of visies van een probleem of een oplossing.
- Maak ruimte voor nieuw denken. Ga voorbij je oude denken.

In het socratisch gesprek staat een praktijkgeval centraal waarbij de verteller zelf betrokken is (geweest) en dat hij of zij als een probleem heeft ervaren. Achtereenvolgens worden de volgende stappen gezet (vrij naar Kessels, Boers & Mostert, 2008, p. 41):

1 Formuleer gezamenlijk het te onderzoeken thema aan de hand van een aantal uitgangsvragen. Selecteer een thema en schrijf de vraag op zodat iedereen deze kan zien.

2 Zoek naar voorbeelden uit de eigen ervaring waarin de uitgangsvraag speelt. Elk voorbeeld wordt kort toegelicht en in maximaal twee zinnen beschreven.

3 Bedenk een voorbeeld. Dit voorbeeld vormt de basis voor analyse en argumentatie gedurende het gesprek. De voorbeeldgever vertelt kort wat hij of zij heeft ervaren.

De voorbeeldgever vertelt kort wat hij of zij heeft ervaren.

Wat is er feitelijk gebeurd (feiten)?

Wat heb je zelf gedaan (handeling)?

Wat betekent de situatie voor jou persoonlijk (gevoel, beleving)?

Welke vraag moet hier onderzocht worden (vraag)?

De andere deelnemers stellen verhelderingsvragen.

De anderen verplaatsen zich in de situatie van de voorbeeldgever.

Wat zou jij doen als je in die situatie bevond (handeling)?

Wat zou de situatie voor jou betekenen (gevoel, beleving)?

Hoe zou jij de gestelde vraag beantwoorden (oordeel)?

Op grond van welke redenen (visie)?

4 Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie, de principes of waarden zijn waar het hier om draait.

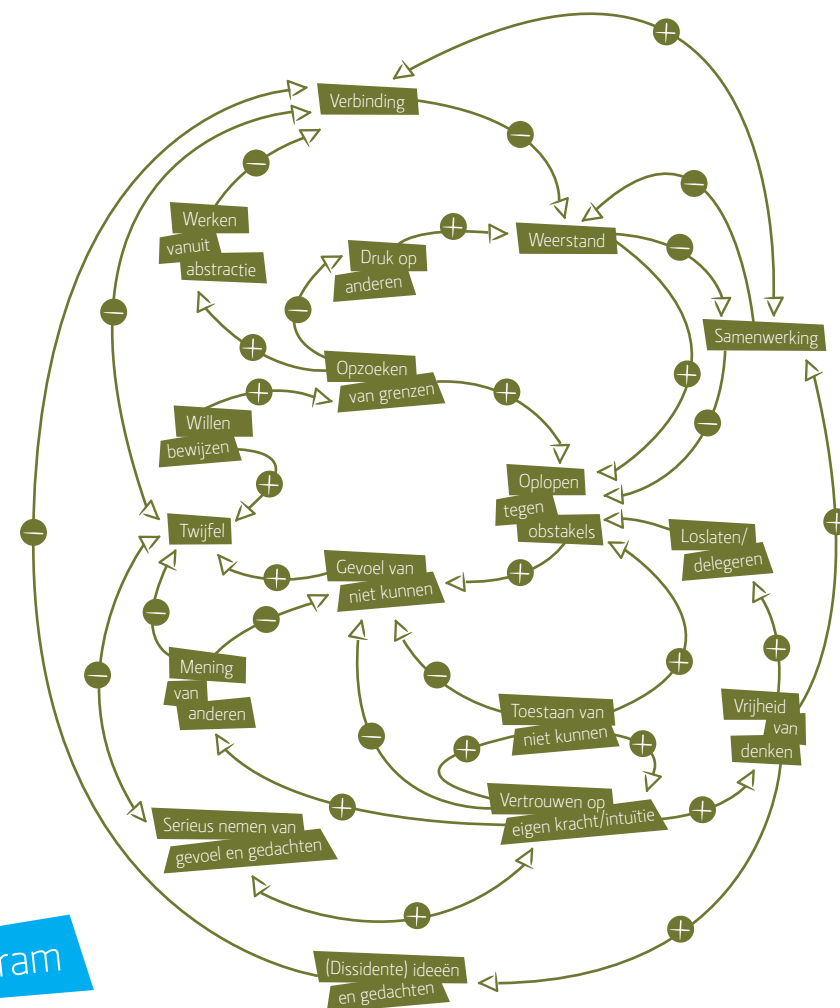
Wat gaat je aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen (essentie)?

Welke moed (*fortitudo*) is er nodig om daar recht aan te doen? Wat moet ervoor worden opgegeven (maat, *temperantia*)? Wat heb je onder ogen te zien (bezonnenheid, *prudentia*)?

Waarom is dus behoefte in de organisatie (rechtvaardigheid, *justitia*)?

Het socratisch gesprek bij Stoas heeft plaatsgevonden op 3 november 2012 met elf deelnemers en één observator, onder leiding van Katja van der Elst van Het Nieuwe Trivium.

Causale
diagram



Causale diagrammen

Causale diagrammen komen voort uit de systeem-dynamica en vormen een instrument om complexe problemen in een organisatie in kaart te brengen (Vermaak, 2006). Deze vraagstukken hebben 'onwenselijke kenmerken, zoals multidimensionaliteit, *feedback loops*, vertragingseffecten' (Vermaak, 2006, p. 198). Het gaat dus om vraagstukken die niet eenduidig en eendimensionaal uit te leggen zijn. Andere belangrijke kenmerken van causale diagrammen zijn dat ze gemaakt worden door de mensen zelf binnen een sociaal systeem, dat ze betrekking hebben op dat sociale systeem, alsook dat ze voor dat sociale systeem zijn geconstrueerd (Vermaak, 2006). De kenmerken van causale diagrammen zijn kortweg als volgt:

- De methodiek is gebaseerd op de systeemdynamica.
- Causale diagrammen zijn behulpzaam bij complexe, multidimensionele vraagstukken die zichzelf in stand houden.
- Ze zijn gericht op het doorgronden van de causale relaties tussen invloedsfactoren om tot de kern van het vraagstuk te komen.

- Het gaat daarbij om het denken in samenhangen – circulair in plaats van lineair – en het systeem koppelt terug (*feedback loops*).

Het causale diagram levert uiteindelijk een web van samenhangende elementen op (oorzaken en gevolgen). Het is een intellectuele, visuele representatie van de dynamiek van en de onderkende relaties in een bepaald sociaal systeem.

De interventie 'causale diagrammen' op Stoas vond plaats op 23 mei 2012 (negen deelnemers) onder leiding van Maurits-Jan Vink van Twynstra Gudde. De werkwijze verliep als volgt:

- 1 Afbakening en prediagnose: definiëren wat het vraagstuk of probleem is in twee subgroepen. Wat is de systeemgrens waarbinnen het issue speelt?
 - Voer met je collega's het gesprek over 2 à 3 belangrijke thema's m.b.t. 'de cultuur van Stoas'?
 - Wat valt buiten dit onderwerp?
 - Wie spelen er een rol?

- 2 Diagnosticeren: meervoudig kijken naar het vraagstuk in een grote groep. Dit zorgt ervoor dat belangrijke invloedsfactoren niet over het hoofd worden gezien, ook al vallen ze buiten het blikveld van de betrokkenen.

- Inventariseer wat bij de gekozen thema's van belang is. Welke factoren spelen een rol?
- Schrijf deze factoren op post-its.
- Bespreek de factoren met elkaar en probeer een grove prioritering te maken.



← Maurits-Jan Vink

- 3 Modelleren: het maken van het causale diagram in subgroepen. Essentieel is het wegen en op waarde schatten van de hypothesen, ze toetsen aan de data en intuïtie en daarop voortbouwen in de vorm van causale diagrammen.

- Speel met de verschillende factoren totdat er een verhaal ontstaat.
- Probeer in het verhaal feedbackcirkels te ontdekken en tracht deze te sluiten.
- Check of er een lopend verhaal ontstaat en zoom in op waar je vast komt te zitten in het verhaal.
- Voorkom dat je te snel het verhaal in interventies vertaalt.

3.5 Analyse tweede fase

Twee interventies – de organisatieopstelling en de causale diagrammen – zijn telkens apart geobserveerd door twee observanten die zowel de verbale als non-verbale interacties zoveel mogelijk geprotocolleerd hebben in een observatie-instrument. Het socratisch gesprek viel later in het jaar en is geobserveerd en geprotocolleerd door een observant.

De protocollen van de causale diagrammen en de organisatieopstelling zijn vervolgens uitgetypt en geanalyseerd door twee onderzoekers. Het socratisch gesprek is geanalyseerd door een onderzoeker. Deze kwalitatieve analyse is uitgevoerd volgens de uitgangspunten van Wester en Peters (2004). De laatsten hebben een fasegewijs analysemodel ontwikkeld waarin als richtlijn, per fase, een aantal procedurestappen zijn aangegeven (zie Wester & Peters, 2004, hoofdstuk 7).



Hieronder zullen we per fase uitleggen hoe de analyse in dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Telkens betreft het de analyse van de protocollen van de causale diagrammen en van de organisatieopstelling. Het socratisch gesprek is later in het jaar geanalyseerd en apart aan een analyse onderworpen volgens de onderstaande fasering.

Exploratiefase

Deze fase is gericht op het verkennen van het onderzoeksmateriaal door het formuleren van veldbetrokken begrippen. De getranscribeerde gegevens zijn in deze fase per interventie door middel van open coderen geanalyseerd door een onderzoeker. Open coderen wil globaal zeggen het, door middel van trefwoorden, betekenis geven aan betekenisvolle eenheden in het observatieprotocol: waar draait het hier om en wat valt er nog meer op?

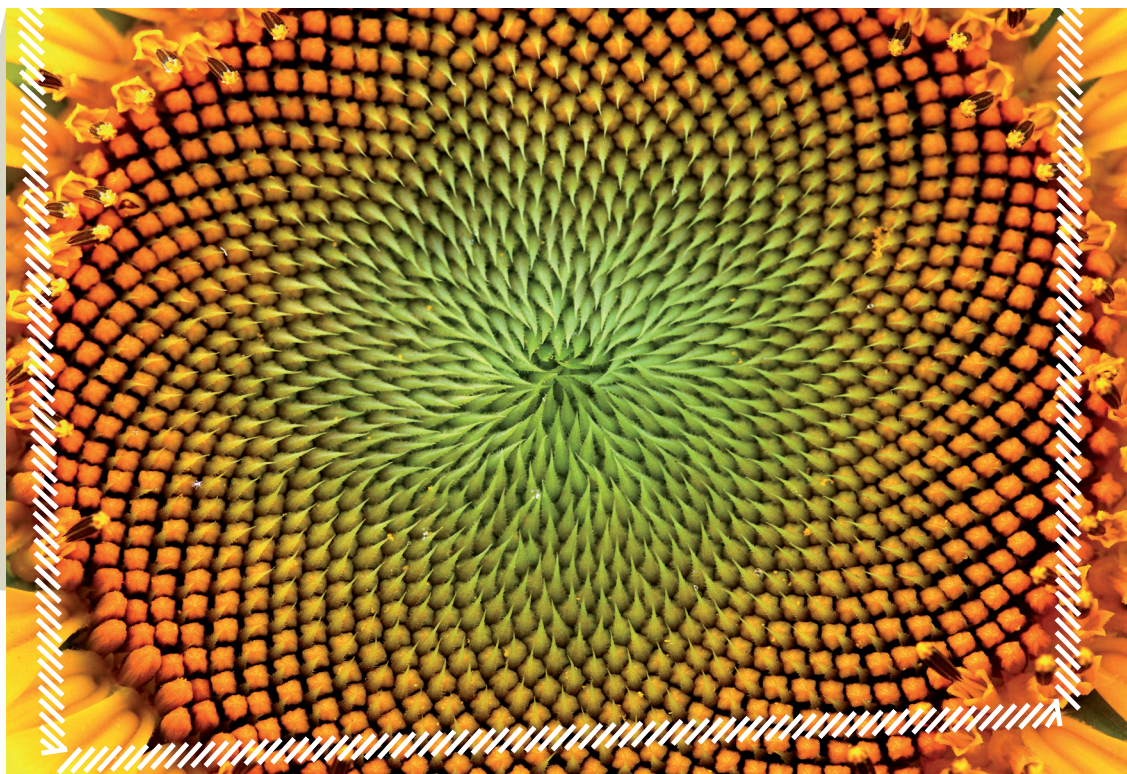
Met behulp van memo's heeft de onderzoeker gereflecteerd op deze analyse. Vervolgens zijn de onderzoekers met elkaar in conclaaf gegaan over de resultaten van de door hen apart geanalyseerde interventies. De resultaten daarvan zijn opgeschreven in memo's, evenals de verder te nemen stappen in de analyse. Het geheel van memo's uit deze fase is weergegeven in hoofdstuk 4.

Specificatiefase

Ook in deze fase is een interventie weer apart door een onderzoeker geanalyseerd. Het betreft hier de analyse volgens het idee van specifiek coderen. Met behulp van de begrippen uit de exploratiefase wordt gekeken hoe de deelnemers specifiek invulling hebben gegeven aan deze begrippen. Voorbeeld: als er iets gezegd wordt over 'transparantie', wat wordt daar dan mee bedoeld en waar hangt dat dan mee samen? Op deze wijze krijgen bepaalde begrippen een nadere inhoud en worden ze in verband gebracht met andere begrippen. Bovendien wordt gekeken of er in de eerste fase iets over het hoofd is gezien.

De resultaten zijn beschreven in memo's. Ook in deze fase hebben de onderzoekers de interventies naast elkaar gelegd en inhoudelijke en methodische constatering (stappen voor verdere analyse) uit die vergelijking vastgelegd in memo's. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van deze fase per interventie beschreven.





Reductiefase

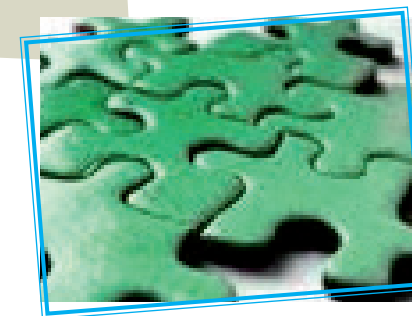
In deze fase zoekt de onderzoeker in het materiaal naar de kern van de zaak, wederom per interventie. Wat staat nu centraal in de interventie en waarom? Gezocht wordt naar centrale begrippen en/of centrale processen. Vaak hebben de respondenten de centrale begrippen al aangegeven in de interventies door middel van metaforen of kernbegrippen. De analysestap in deze fase is gericht coderen waarbij, met behulp van de tot dan toe gevonden begrippen, wordt gekeken wat de kern van de zaak is. Het materiaal wordt dus als het ware gereduceerd tot het belangrijkste issue in de interventie. Nadat deze stap eerst per interventie is doorlopen, hebben de onderzoekers de interventies opnieuw onderling vergeleken. Het resultaat daarvan is weergegeven in memo's, en ook hiervan is het geheel weergegeven in hoofdstuk 4.

Integratiefase

In deze fase is gezocht naar de samenhang tussen de kernbegrippen en/of processen en alle andere (sub)begrippen of (sub)processen.

Kortom: het materiaal uit alle voorafgaande fasen wordt samengebracht en vervolgens wordt gekeken hoe de samenhang in de interventie uitvalt als we letten op het kernbegrip of kernproces. Ook hier is weer gewerkt per interventie en is gekeken naar de samenhang tussen de interventies.

Het resultaat van deze fase is weergegeven in memo's welke zijn verwerkt in hoofdstuk 4.



Resultaten tweede fase onderzoek

Organisatieopstellingen

Zoals eerder vermeld, is de hoofddoelstelling van de tweede fase van het onderzoek als volgt geformuleerd:

➔ Inzicht krijgen in de huidige transculturele verbindingen binnen Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool en op basis daarvan aanbevelingen doen aan de directie om deze verbindingen verder te ontwikkelen.

De deelnemers aan de organisatieopstellingen hebben dat vertaald in de volgende 'werkvraag' voor de interventie:

➔ In hoeverre zijn meervoudige identiteiten op Stoas te herkennen en kunnen we ze erkennen? Welke aanbevelingen kunnen we doen voor het ontwikkelen van duurzame samenwerkingsverbanden voor de toekomst?



Exploratiefase

Nadat de interventionist zich heeft geïntroduceerd, vindt er een kennismakingsronde plaats. Een aantal deelnemers blijkt al min of meer bekend te zijn met systemisch werken en familie-/organisatieopstellingen. De wijze waarop men aanwezig is wordt beschreven met woorden als:

Ik laat het over me heen komen, spannend, leuk, ik heb er zin in, ben nieuwsgierig.

De deelnemers vertellen iets over zichzelf. In deze fase wordt afgetast in welke relatie zij tot hun familie staan en wat de verwachtingen over en ervaringen met systemisch werken volgens de organisatieopstelling zijn.

De interventionist introduceert de drie pijlers van systemisch werken die invloed hebben op de loyaliteit van medewerkers in organisaties. Deze zijn:

- 1 Erbij horen, een plek hebben, erkenning krijgen
- 2 Balans tussen geven en nemen, schenken en ontvangen, waarderen van verschillen
- 3 Helderheid en ordening van posities, taken en verantwoordelijkheden

Gevraagd wordt te exploreren welke ervaringen er onder de begrippen van de drie pijlers te rangschikken zijn. De volgende reacties worden gegeven, veelal in de vorm van vragen:

- ➔ *Reacties bij pijler 1: Waar hoor je bij, waar wil je bijhoren? Is er plaats voor iedereen? Waar is iedereen? Laat ik maar veel geven, dan hoor ik er wel bij.*
- ➔ *Reacties bij pijler 2: Informele werkwijze van Dronten wordt verlaten, niet gewaardeerd. We concurreren met elkaar. Loyaliteit is een probleem: aan wie of wat? Is het wellicht nodig om meer te geven dan te nemen?*
- ➔ *Reacties bij pijler 3: Onduidelijkheid, geen (tijd voor) afstemming, verwarring. Verandering van hiërarchie, van klein naar groot, informeel naar formeel. Wie heeft er overzicht? Laat ik maar veel geven, dan komt het wel weer goed.*

De opbrengst van deze fase bestaat dus vooral uit het categoriseren van ervaringen binnen de drie genoemde pijlers van systemisch werken. Uit deze exploratie spreekt onzekerheid en onduidelijkheid over de huidige plek binnen de nieuwe organisatie.

Specificatiefase

De aanwezigen wordt gevraagd de beelden uit de exploratiefase (onzekerheid en onduidelijkheid) nader te specificeren. Dat gebeurt door het gebruik van metaforen. De volgende kernmetaforen worden aangehaald om ervaringen die samenhangen met de drie pijlers uit te drukken:



→ De metafoor van de maaltijd. Welke ingrediënten heb ik nodig? Hoe bereid ik de maaltijd? Hoeveel tijd heb ik? Welk ingrediënt is onmisbaar? Welk ingrediënt is het overwegen waard?

→ De metafoor van de twee bijenvolken die gaan samenwonen in één korf. Door elk aan een kant te eten, werken ze aan een gemeenschappelijk doel en kunnen ze de korf daarna delen.

→ De metafoor van het sjamanisme: kijk om je heen als je een belangrijke stap moet nemen. Draai je om en kijk wat er al is (geweest). Van daaruit kun je een stap naar voren zetten. Wat ben je bereid te verliezen? Wat is essentieel om te behouden?

→ De metafoor van een kleed weven: verschillende kleuren, materialen en diktes komen samen. Is het kleed al sterk genoeg om jullie te kunnen dragen? Sta je op een plek die stevigheid geeft? Wat moeten we doen om het kleedje steviger te maken? Hoe gaan we de verbinding met elkaar aan?

→ De metafoor van de Massai: deze gaan in complete stilte in een kring zitten als er een probleem is. Op enig moment ontstaat er een weten van wat nodig is.

De metaforen helpen om de eigen gevoelens uit de exploratiefase nader te duiden. Het volgende verzoek van de interventionist is om deze gevoelens te activeren en te vertalen in toekomstig handelen in de organisatie. In twee stappen worden de volgende uitspraken centraal gezet en uitgeschreven op gekleurde vellen papier:

- Erkenning voor alles wat er is.
- Hoe kunnen we weven aan ons kleed?
- Een investering doen in 'wij'.
- Echt gezien en gehoord worden.
- Wie ben ik in dit andere landschap?
- Elkaar zien, horen, erkennen en dat weten en voelen.
- Nothing is ever said until someone listened. Wanneer is het echt gehoord?



- Op welke manier ben ik dienstbaar aan het grotere geheel?
- Wordt mijn gift ook ontvangen?
- Ik kan nog niet vooruitkijken, zolang het verleden niet wordt erkend.
- Intentie om te verzamelen wat er is, aanvaarden wat er is en er stil naar kijken. Hierdoor komt ruimte om verder te gaan.
- Stil worden is ook energie verzamelen.

- Van binnen uit weten wat goed is en wat ons te doen staat. En waar richt ik dat op? Waar is het centrum, waar stem ik op af? De centrale hartenklop?

Reductiefase

Besloten wordt om 'de hartenklop' als centraal begrip te kiezen. Om dit te verbeelden worden de gekleurde vellen papier op een stapel gelegd, waarmee ze een 'centrale hartenklop' vormen.

Integratiefase

De interventionist vraagt de twee deelnemers die het langst bij Stoas werken om grondankers te positioneren. Deze grondankers hebben de vorm van drie grote vellen papier met daarop respectievelijk de namen 'Dronten', 'Den Bosch' en 'Wageningen'. De vraag is: hoe verhouden de drie grondankers zich ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de 'centrale hartenklop'? De interventionist vraagt de deelnemers dus om een systeem te creëren.

Proces: dit duurt enige tijd. De andere deelnemers kijken met grote interesse toe. De twee deelnemers in actie kijken niet naar elkaar en zuchten achteraf. De interventionist vraagt hoe het voelt.

De antwoorden

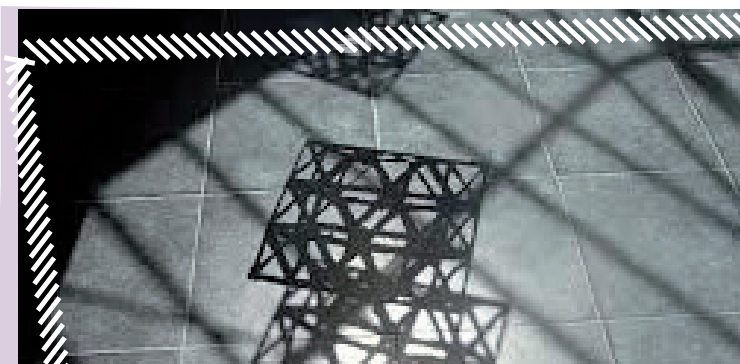
Fijn om te doen.

Schokkend hoe weinig ik weet van de anderen.

Ik zie verdriet. We kijken om te oordelen. Zie ook hoop.

De interventionist constateert dat er een nieuw kernbegrip in het systeem is ontstaan: 'verdriet'. Zij vraagt om dit kernbegrip ook in het systeem te integreren. Het woord 'verdriet' wordt op een rood vel geschreven en in eerste instantie onder 'Wageningen' gepositioneerd. Het papier met 'verdriet' erop wordt in twee stukken gescheurd: eenderde deel voor Den Bosch en tweederde deel voor Dronten. Telkens wordt het verlegd tussen Dronten en Den Bosch. Het krijgt geen plek in Wageningen. Een aantal opmerkingen uit deze fase:

- Als ik voorbijga aan het verdriet kom ik nooit in Wageningen aan.
- Een litteken kan ook mooi zijn.
- Er ontstaat ook nieuw verdriet.
- Waar is het persoonlijke stuk?
- Verdriet heeft geen andere omvang, wel een andere geschiedenis en functie. Den Bosch dempt het, Dronten laat het zien. Als Den Bosch erkenning geeft aan het verdriet van Dronten, erkent het het eigen verdriet ook.
- Het heeft geen plek in Wageningen, het is onderweg daar naartoe.



De interventionist vraagt een deelnemer in het geïntegreerde systeem (Wageningen, Dronten, Den Bosch, de hartenklop, verdriet) te gaan staan en te ervaren in welke richting hij of zij wordt getrokken. Het blijkt moeilijk te zijn verbinding te maken met Wageningen; de grondankers Den Bosch en Dronten trekken de meeste energie naar zich toe. De andere deelnemers doen vervolgens mee en maken de volgende opmerkingen:

- Wageningen kijkt naar de hartenklop, maar de berg zit ertussen.
- Er is nog geen aanleiding tot verbinding, die ligt nog heel ver weg.
- Er zit nog geen beweging in.
- Wat gebeurt er als je het verdriet weghaalt (hartenklop wordt vertrapt, kilheid, leegte)?
- Rust en stabiliteit.
- Als je de studenten ertussen zet, lijkt dat op een ontkenning van het verdriet. Zij hoeven zich niet te verbinden met de hartenklop. Breng Wageningen naar de studenten i.p.v. andersom.
- Verdriet mag niet weggedrukt worden.

De deelnemers concluderen dat Wageningen eigenlijk nog een controversiële plek is in het systeem. Het voelt nog niet prettig, er is geen verbinding mee en er zit nog geen beweging in naar Wageningen toe. De energie zit in Dronten of Den Bosch, en dat heeft alles te maken met het geven van een plek aan het verdriet. Daarmee is er weliswaar sprake van een systeem, maar nog niet van een geïntegreerd systeem. Om dat te bewerkstelligen is nodig:

- Verleden: kijk om naar wat er was. Buig je hoofd en zie onder ogen waarvan je afscheid hebt te nemen.
- Heden: verzamel wat er nu is en leeft en erken dat. Luister ernaar en oordeel niet. Neem hiervoor de tijd en doe het nu.
- Toekomst: neem deze mee of neem er afscheid van.



4.2 Het socratisch gesprek

Exploratiefase

In deze fase legt de interventionist de essentie van de interventie uit (zie paragraaf 2.3). Daarna wordt de groep in tweetallen verdeeld die aan het werk gaan in een minidialoog aan de hand van een van de volgende twee thema's:

- ➡ Waartegen heb ik me in het verleden afgezet?
- ➡ Welke tafelmanieren vind ik van belang?

Doel is de minidialoog aan te gaan vanuit de 'bewust on-nozele houding', dat wil zeggen dat je telkens vragen stelt bij de uitleg van een ander, zoals:

- 🕒 Wat bedoel je?
- 🕒 Leg eens uit?
- 🕒 Geef eens een voorbeeld?

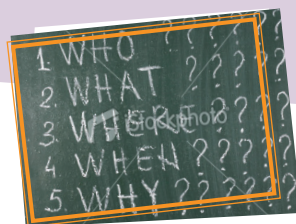
Het gaat er nadrukkelijk niet om de ander te begrijpen, te helpen of empathisch te zijn. Het is een oefening in het vragen stellen.

De oefening wordt door de interventionist ingebed in het schema van Sharmer (2009):

Schema van Sharmer

4. Flow / Creativiteit	3. Dialoog / Onderzoek
(Nieuw denken)	(Verschillen benadrukken)
1. Conversatie / Conventie	2. Discussie / Debat
(Overeenkomsten zoeken)	(Argumenten / oordelen)

Onder welke noemer valt Stoas volgens de deelnemers? De meeste groepsleden vinden dat de situatie op Stoas in september 2011 het meeste aansluit bij situatie 2: de dominante cultuur is die van consensus en debat, en die moet worden omgebogen naar de dialoog.



'Sommige deelnemers ervaren het als een ongemakkelijk gesprek; het is namelijk geen professioneel gesprek (zoals met studenten of collega's).'

Specificatiefase

De interventionist geeft als vervolgoopdracht om in een minidialoog twee vragen te onderzoeken:

- 🕒 Wat wil je van de oude Stoascultuur behouden. Wat is daarvoor nodig?
- 🕒 Waar wil je juist vanaf?

De uitkomst is vervat in het volgende schema:



😊 Behouden	☹ Vanaf
Openheid en transparantie	Doodzwijgen
Samen leren (naartoe)	Formele regels
Samen ontwikkelen	Bureaucratie
Veiligheid: zeggen wat je wilt	Beheerscultuur (processen willen controleren)
Creatief zijn	Onveiligheid: niet kunnen zeggen wat je wilt
Ruimte voor andersdenkenden/andere aanpak	Verschillende, afwijkende werkwijzen
Goede wil	Werkdruk
Geen wij-zijcultuur (naartoe)	Niet afstemmen van denkwijzen en vormen van aanpak
Autonomie	Zichtbaarheid van visie
Transparantie	Gebrek aan transparantie
Effectieve regels (naartoe)	Anderen negeren: 'niet zien' (je loopt een kamer binnen en 'ziet' alleen degene voor wie je komt)
Crosspaadjes bewandelen	Trage en troebelge besluitvorming
Meer tijd samen (naartoe)	



Het socratisch onderzoek is een ontmoeting op zich die mensen in het kader van een organisatieontwikkeling bij elkaar brengt, buiten de vraag wat daar nu uit gaat komen ('Het is de eerste keer dat ik hier op Stoas dit soort dingen in het openbaar zeg'). Het gaat vooral om het expliciet en/of openbaar maken van wat al leeft. Deze zaken zijn soms geventileerd in individuele gesprekken met de teamleiders (de formele weg), maar niet in dialoog met elkaar in groter verband. Kortom: hier vinden gevoelens, meningen etc. eindelijk een uitweg.

Opvallend is dat wat door de een als een lust wordt beschouwd, vaak door de ander als een last wordt geformuleerd of ervaren. Over de termen zelf bestaat wel overeenstemming

Reductiefase

Vanuit de matrix van oefening 2 worden drie groepen geselecteerd die een aantal centrale thema's uit de matrix dienen te selecteren met in het achterhoofd de vragen:

- ➡ Wat moeten we op Stoas echt bespreken?
- ➡ Wat is urgent?

De volgende thema's worden geselecteerd:

- 🕒 **Thema 1:** Veiligheid en vertrouwen (kun je op Stoas wel zijn wie je bent/zeggen wat je wilt? Is er ruimte voor een eigen identiteit?)

- 🕒 **Thema 2:** Grotere transparantie (het kennen van elkaars verwachtingen, ook het kennen van de eigen verwachtingen)
- 🕒 **Thema 3:** Formele versus informele regels en omgangsvormen
- 🕒 **Thema 4:** Elkaar ontmoeten
- 🕒 **Thema 5:** Gezamenlijk kompas ontwikkelen door dialoog; nu te veel sprake van botsende culturen

De interventionist verzoekt om individueel, per thema, een voorbeeld te formuleren uit de dagelijkse praktijk, conform het schema in paragraaf 2.3. De groep stelt eerst een aantal vragen: Wordt het niet te gevoelig nu? Wat heeft dit nog te maken met het onderzoek? En wat met de organisatieontwikkeling? De interventionist adresseert deze kwestie, en na heen-en-weergepraat komt de groep tot de volgende slotsom:

De interventionist daagt de groep uit om nog een reductieslag te maken. Welk thema kiezen jullie? Welk voorbeeld kiezen jullie daarbij om socratisch verder uit te werken (zie paragraaf 2.3)?

Gekozen wordt voor de casus van 'de snelkookpan' rondom het thema 'veiligheid en vertrouwen'. De essentie van het voorbeeld is een zich snel ontwikkelend conflict op een afdeling die is ontstaan door het samengaan van de vestigingen Dronten en Den Bosch. De kernen van het conflict zijn: een andere wijze van werken en aansturen (intuïtief versus gestructureerd), onvrede over de aangedragen oplossing, gespannen werksfeer, loyaliteitsproblemen bij collega's die zich verschillend uiten, het gevoel dat de eigen identiteit niet erkend en gehoord wordt, ziekteverzuim en herhaling van conflicten na een periode van afkoeling.

De groep stelt vragen voor aanvullende informatie (zie paragraaf 2.3).

De aanvullende informatie rondom de casus is: teleurstelling, geen recht doen aan diversiteit, ervaren gebrek aan empathie, verlies van het overzicht in het conflict, boosheid en onmacht.

De interventionist stelt de vraagstellers de volgende vragen om bij hen inleving in de situatie van de nader te stimuleren (zie paragraaf 2.3):

- 1 Hoe zou jij je voelen?
- 2 Wat zou jij dan denken?
- 3 Hoe zou jij handelen?

De antwoorden hierop zijn: gevoelens van kilte, onveiligheid, machteloosheid, afstand nemen, vertwijfeling, verdriet en schaamte, oneerlijkheid en boosheid, pijn, en het zoeken naar vertrouwen en ankerpunten. In deze fase vallen ook tranen en lange stiltes om de casus nog eens goed te doorleven.

Integratiefase

De interventionist vraagt om bezinning. Nu de deelnemers aan deze sessie alles gehoord en doorvoeld hebben, wil ze een gesprek op gang brengen over de volgende vragen (zie ook paragraaf 2.3):

- Wat is de essentie hier?
- Wat is nodig (welke deugden) om in deze situatie 'wijs' te kunnen handelen (*prudentia, fortitude, temperantia, justitia*)?

Ad 1: Onrechtvaardigheid, gebrek aan leiderschap, trouw, behoefte te worden gezien en erkend, gebrek aan het stellen van vragen.

Ad 2: Systeemdenken, handelingsverlegenheid, acceptatie van de realiteit, het verleden vergeten, openheid geven over onbegrip, kalmte, gesprek aangaan, vertrouwenspersoon aanschieten, moderator inschakelen, kwetsbaar blijven, rust houden, MT aanspreken als 'ouder en wijzer persoon', erkennen van je gebrek aan ruimte, afstand nemen van emoties, autonomie geven, team kunnen ontwikkelen, contact houden met collega's, als dat niet goed gaat, afscheid nemen.

De deelnemers willen in de laatste ronde nog met elkaar praten over de volgende vragen:

- Zijn we de doelstelling van het onderzoek na dit gesprek niet uit het oog verloren (zie paragraaf 2.2)?
- Hebben we het wel over cultuurverschillen en niet over verschillen in persoonlijkheden?

Tijdens het gesprek beantwoorden de deelnemers beide vragen met een bevestigend antwoord: de casus ging expliciet over (cultuur)verschillen in werkwijze, stijlen van leidinggeven, kwaliteiten die mensen hebben en de wijze waarop met verantwoordelijkheden wordt omgegaan.

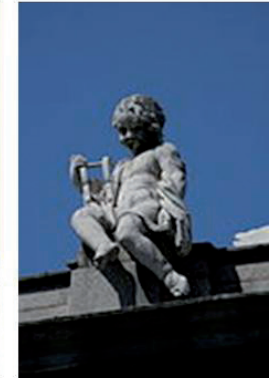
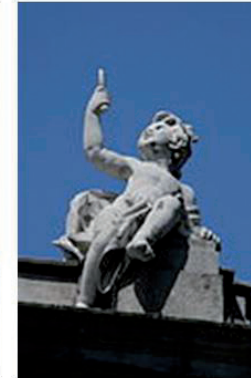
Bovendien is het individu op Stoas tegelijkertijd motor én afgeleide van de culturele identiteit van die hogeschool.

Vier deugden Puerta de alcala

Standvastigheid



Voorzichtigheid



Matigheid

Rechtvaardigheid

4.3 Causale diagrammen



Exploratiefase

In deze fase is in twee groepen gewerkt. De werkwijze is conform de eerste stap in de interventie 'causale diagrammen':

Afbakening en prediagnose: definieer wat het vraagstuk of probleem is. Wat is de systeemgrens waarbinnen het issue speelt?

- Voer met je collega's een gesprek over 2 à 3 belangrijke thema's m.b.t. de cultuur op Stoas.
- Wat valt er buiten dit onderwerp?
- Wie spelen er een rol bij?

Allereerst de resultaten van groep 1. Deze groep kiest ervoor eerst na te gaan wat kenmerkend is voor de huidige cultuur op Stoas. De thema's die in dit verband worden genoemd, zijn:

'betrokkenheid (dat maakt het werk leuker), structurele verandering, indeling gebouw, elkaar ontmoeten (bijvoorbeeld het bijwonen van teamvergaderingen), verlies van laagdrempeligheid, planmatige aanpak i.p.v. vanzelfsprekendheid, schaalvergroting, verbondenheid, transparantie.'

Deze thema's hebben volgens de betrokkenen dus een al dan niet positieve invloed op de wijze waarop de medewerkers met elkaar omgaan. Wat bijvoorbeeld kenmerkend wordt geacht voor het thema 'betrokkenheid':

'Mensen uit X komen uit de auto rollen in de ochtend en nemen bezit van de kantine. Het is moeilijk om je daarbij aan te sluiten als reiziger uit Y en je een kop koffie komt halen. Ik voel me dan niet betrokken, sterker: het benadrukt het verschil.'

'Mensen krijgen nu steeds meer onpersoonlijke mailtjes van mensen die ze niet kennen. Bovendien is het mailverkeer veel meer een mailverkeer van mededelingen van bovenaf geworden, waarvan je je kunt afvragen of je er iets mee moet of kunt doen.'

Tijdens de exploratiefase doet een nieuw thema zijn intrede in het gesprek: dat van 'formeel versus informeel'. De groep komt niet tot een eenduidige mening over of visie op deze ervaren tegenstelling. De deelnemers stemmen in met de volgende paradox:

De groep wil in deze fase eerst doorpraten over de thema's 'planmatige aanpak i.p.v. vanzelfsprekendheid', en 'verlies van laagdrempeligheid'. Het eerste thema duidt op het ervaren verschil in werkwijze vóórdat de twee locaties in Wageningen werden samengebracht (vanzelfsprekende contacten en laagdrempelig werken) en daarna (planmatig werken en verlies aan laagdrempeligheid). Een voorbeeld dat het verschil aangeeft:



'Formeel gedrag wordt eigenlijk in de nieuwe organisatie door veel medewerkers in de organisatie nog als afwijkend ervaren. Gevolg is dan dat mensen allerlei dingen informeel blijven regelen, zoals ze gewend zijn. En dat terwijl formeel gedrag wel steeds meer gewenst wordt door het management, zoals bijvoorbeeld in het kader van de assessments. Dan raken mensen in de war.'

Een samenhangend thema in dit verband is 'de ambitie van de medewerkers'. Hun ambitie en gedrevenheid is groot; ze willen de zaken goed en snel regelen op de wijze waarop ze dat gewend zijn (informeel), voelen zich geremd door de formele regels en daardoor handelingsonbekwaam. Dat levert frustraties op.

Bij de vraag 'Wie spelen daarbij een rol?', definieert de groep het management en de vakdocenten als belangrijkste stakeholders.

Groep 2 benoemt in eerste instantie een veelvoud aan thema's:

'betrokkenheid (positief), laagdrempelig, samenwerken, doeners, denkers, ambitieus, gedreven, soms naar binnen gericht, servicegericht, eilandjes (los zand, daar gebeurt iets), veel procedures (naleven daarvan?), communicatie (onvoldoende), gebrek aan infrastructuur, ruimte krijgen, doelgerichtheid, visie (doen we er iets mee?), vertaling van de doelen naar de praktijk, individuele verschillen i.p.v. verschillen tussen Dronten en Den Bosch.'

De groep heeft een lang gesprek rondom de themakeuze, maar uiteindelijk wordt gekozen voor de thema's 'formeel-informeel', 'ambitie' en 'communicatie'. Een voorbeeld van een reactie in het kader van 'ambitie' is:

'De ene keer gaat het over persoonlijke ambities (de individuele docent als "eigenwijze cowboy") en de andere keer over waar de organisatie naartoe wil. Wat is de balans?'

Een voorbeeld in het kader van het thema 'communicatie' is:

'Er is een gebrek aan infrastructuur wat betreft de interne communicatie, waardoor onduidelijk wordt welke doelen tegelijkertijd worden nagestreefd of misschien zelfs te veel worden nagestreefd; er is te veel diversiteit die alle kanten opgaat.'

De vraag wie nu eigenlijk een rol spelen, wordt beantwoord met 'het management' en 'de docenten'.



Specificatiefase

In deze fase worden de twee groepen weer samengevoegd tot een grote groep. Er heeft een selectie plaatsgevonden van de thema's:

De volgende thema's zijn geselecteerd:

- Transparantie (incl. het communicatiedeel)
- Formeel/informeel (incl. wat de student kan regelen met de leerkracht)
- Verbondenheid en betrokkenheid (incl. het bij een team horen, de indeling van het gebouw)
- Elkaar ontmoeten (incl. het reizen en thuiswerken)
- Ambitie (incl. gedrevenheid, betrokkenheid, veel ideeën van individuele mensen alsook van de organisatie zelf die op elkaar betrokken moeten worden)

Reductiefase

Vervolgens worden de groepen weer opgesplitst in dezelfde kleine groepjes. De werkwijze in deze groepjes is ingegeven door stap twee van de interventie 'causale diagrammen':

Diagnosticeren: meervoudig kijken naar het vraagstuk in een grote groep. Dit zorgt ervoor dat belangrijke invloedsfactoren niet worden gemist, ook al vallen ze buiten het blikveld van de betrokkenen.

- 1 Inventariseer wat bij de gekozen thema's van belang is. Welke factoren spelen een rol?
- 2 Schrijf deze factoren op post-its.
- 3 Bespreek de factoren met elkaar en probeer een grove prioritering te maken.

De werkwijze is enigszins aangepast door de interventionist. In de eerste plaats werd deze fase niet uitgevoerd in een grote groep maar in twee kleine groepjes, en in de tweede plaats werd als tussenstap gevraagd een thema te kiezen uit de bovenstaande vijf centrale thema's. Groep 1 kiest voor het thema 'betrokkenheid/verbondenheid'. Dit is de afhankelijke variabele in de redenering.

In het gesprek worden de volgende aspecten genoemd als factoren die daarop van invloed zijn:

- Deeltijdwerken, verschillende werkdagen, rooster, volle dag met afspraken, wel of geen tijd om contact te maken, thuiswerken, reisafstanden, er zijn als je geen afspraken hebt.
- Invloed op het eigen takenpakket.
- Afstemming tussen digitale werkomgeving en fysieke omgeving.
- Grootte van de organisatie, schaalgrootte.
- Wel of niet een eigen werkplek hebben.
- Teamindeling (in welk team zit je en wie ontmoet je, wat is de hiërarchie, wie spreekt wie aan, wie neemt initiatief?)
- Op inhoud samenwerken, zodat je elkaar leert kennen en het leuk hebt met elkaar.
- Hoe sta je in de organisatie?
- Teamleiders die ziek worden of stoppen (continuïteit). (Fysieke) zichtbaarheid van de directie.
- Vieren van diversiteit, vieren van successen. Trots kunnen zijn op je collega's.

Groep 2 kiest het thema 'transparantie'. Dit is de afhankelijke variabele in de redenering. De volgende invloedsfactoren worden genoemd:

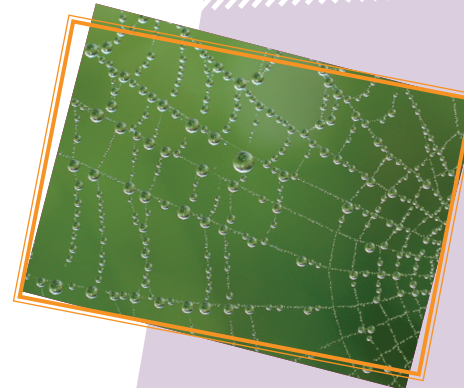
- Wisseling in de directie en van teamleiders
- Werkdruk
- Structuur van de communicatie op Stoas (m.n. de procedure m.b.t. het inleveren van assessments)
- Gebruik van e-mail en andere media op Stoas
- Schaalvergroting
- Stoas als adhocratie

- Samenwerken in teams
- Visie van de hogeschool op de toekomst
- Kamerindeling en werkplekken
- Betrouwbaarheid van de onderlinge verhoudingen (in hoeverre houden we ons aan afspraken?)

Integratiefase

De stappen die de groepen in de integratiefase zetten, worden ingegeven door de derde stap in de interventie 'causale diagrammen':

- Modelleren: het maken van het causale diagram in sub-groepen. Essentieel is het wegen en op waarde schatten van de hypothesen, toetsen aan de data en intuïtie, en daarop voortbouwen met causale consequenties.
- Speel met de verschillende factoren totdat er een verhaal ontstaat.
- Probeer in het verhaal feedbackcirkels te ontdekken en te laten sluiten
- Check of er een lopend verhaal ontstaat, zoom in op waar je komt vast te zitten in het verhaal.
- Voorkom dat je het verhaal te snel in interventies vertaalt.

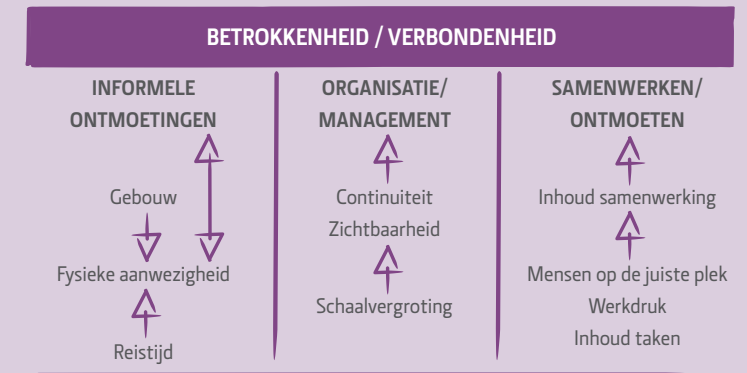


Groep 1 gaat over tot het clusteren van de factoren die van invloed zijn op het thema 'betrokkenheid/verbondenheid' en het schetsen van een causaal diagram. Een clustering van de factoren uit de reductiefase levert in het gesprek een drietal clusters op. Het eerste cluster wordt benoemd als 'fysieke aanwezigheid/gebouw/reistijd'. Ervaren wordt dat de aard van het gebouw invloed heeft op de fysieke aanwezigheid van de medewerkers. Naarmate het gebouw meer als drempel wordt ervaren, is men minder aanwezig, vooral ook omdat de reistijd voor velen lang is. Dit cluster heeft dus effect op informele ontmoetingen en op interesse in elkaar, en daarmee op de afhankelijke variabele.

Het tweede cluster dat benoemd wordt, is dat rond 'de organisatie/het management'. Men vindt dat de continuïteit en fysieke zichtbaarheid van het management invloed heeft op de afhankelijke variabele. Schaalgrootte speelt daarbij een rol.

Het derde cluster dat onderscheiden wordt, is 'samenwerken/elkaar ontmoeten'. Men heeft ervaren dat, als mensen zich op de juiste plek voelen, de werkdruk verspreid en verminderd wordt en er aandacht is voor de inhoud van ieders takenpakket. Dat heeft een positieve invloed op de wijze waarop inhoudelijk met elkaar wordt samengewerkt.

Naarmate mensen echter het gevoel hebben niet op de juiste plek te zitten, de werkdruk als te groot wordt ervaren en te veel afzonderlijk op een eilandje wordt gewerkt, staat de inhoudelijke samenwerking en het elkaar ontmoeten onder druk. Tezamen heeft dit cluster invloed op de afhankelijke variabele. Dit kan worden uitgedrukt in het volgende causale diagram:



Groep 2 gaat over tot het clusteren van factoren die van invloed zijn op transparantie en schetsen daarvan een causaal diagram. Een clustering van deze factoren uit de reductiefase levert in deze groep drie clusters op.

Het eerste cluster wordt benoemd als 'het management'. Ervaren wordt dat de wisseling bij de teamleiding, de schaalvergroting, de structuur van de organisatie zelf en de disseminatie van onderzoeksopbrengsten op de hogeschool invloed hebben op de aard van en duidelijkheid omtrent het strategisch beleid (ecologische intelligentie, reguleren, het groene consortium, de ondernemende hogeschool). Naarmate de eerste set van factoren als te problematisch wordt ervaren, heeft men een minder duidelijk beeld van waar de hogeschool naartoe wil.

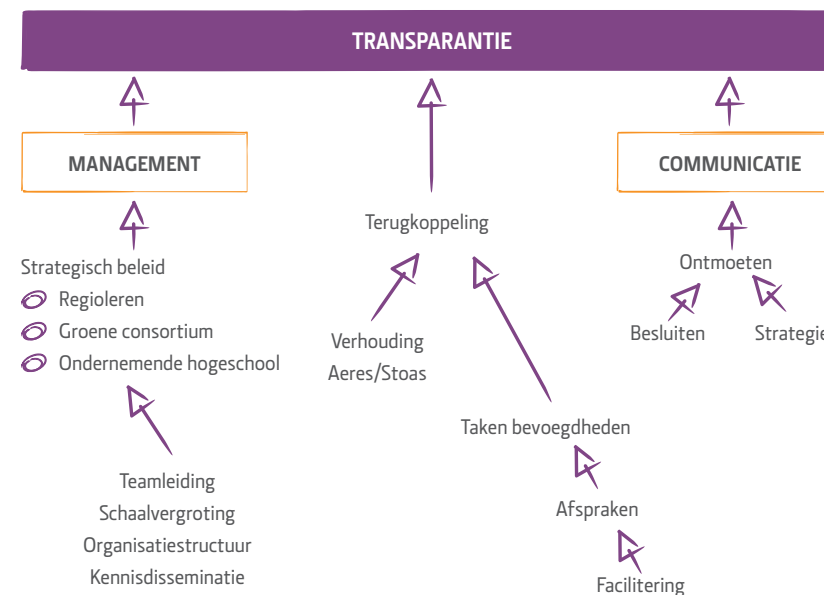
Het tweede cluster krijgt de noemer 'cultuur van de communicatie'. Men heeft de indruk dat de wijze van besluitvorming op de hogeschool (wie koppelt wat terug?) en de communicatiestrategie (wie zet wat op de mail?, wat moet je wel of niet lezen?, wat kan wel en wat niet?) invloed heeft op de wijze waarop en mate waarin de medewerkers elkaar persoonlijk (willen) ontmoeten en kennen.

Naarmate de besluitvorming en de communicatiestrategie als onduidelijker ervaren worden, heeft men er minder behoefte aan elkaar persoonlijk te ontmoeten of te leren kennen.

Het derde cluster heeft betrekking op de werkprocedures. Ervaren wordt dat 'afspraken' (zijn ze bekend, worden ze gevolgd, wie bewaakt de afspraken?) invloed hebben op de wijze waarop taken en bevoegdheden van de medewerkers worden afgebakend. De vraag wie daarin 'leidend' is (directie, BS-groep, expertgroep), is van cruciaal belang voor een inhoudelijke en procedureel bevredigende terugkoppeling op de afspraken.

Ook de verhouding Aeres-groep en Stoas speelt daarbij volgens de deelnemers een rol. Tevens is afdoende facilitering nodig om allerlei afspraken goed te kunnen nakomen. Het volgende causale diagram is het resultaat:

Diagram transparantie



Conclusies en aanbevelingen tweede fase onderzoek

In de tweede fase van het onderzoek stond de volgende doelstelling centraal:

Inzicht krijgen in de huidige transculturele verbindingen binnen
Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool en op basis daarvan aanbevelingen
doen aan het MT om deze verbindingen verder te ontwikkelen.

Drie interventies zijn uitgevoerd om deze doelstelling te onderzoeken. Deze doen telkens een ander beroep op de kwaliteiten en de preferenties van de deelnemers (cognitief, verbaal, dialogisch, fysiek).

De interventie 'organisatieopstelling' heeft er vooral toe geleid dat de deelnemers zich gezamenlijk hebben gepositioneerd in hun omgeving. Het kernbegrip tijdens die interventie was 'de centrale hartenklop'. Uit dit centrale begrip spreekt een verlangen om de transculturele interacties op de hogeschool met elkaar te verbinden in een centraal dynamisch, levend organisme, van waaruit ook weer transculturele interacties beschouwd en beleefd kunnen worden. Er is vooral gespeeld met de posities van de deelnemers ten opzichte van die centrale hartenklop in een systemische relatie met de locaties Wageningen, Dronten en Den Bosch en het begrip 'verdriet'.

Het resultaat van de verkenning van die posities varieert van 'verwarring en confrontatie' tot 'herkenning en erkenning'.



Echter het systeem van de relaties tussen de elementen wordt nog niet beschouwd als een geïntegreerd systeem. Dat komt vooral omdat 'Wageningen' nog als een 'los element' in het systeem wordt ervaren. Conclusie hier is dat (het systeem van) transculturele interacties op Stoas weliswaar onder druk staan, maar dat de 'centrale hartenklop' een metafoor is van nieuwe relaties in beweging in een nieuw, geïntegreerd systeem.

De interventie 'socratisch gesprek' heeft een nadere verdieping in het kernbegrip 'veiligheid/vertrouwen' teweeggebracht. Tijdens deze verkenning ging het bijna letterlijk over de rol van de (druk op de) eigen identiteit in de transculturele interacties op Stoas in het licht van (cultuur)verschillen. Die verschillen komen o.a. tot uiting in de werkwijze, stijlen van leidinggeven en kwaliteiten van de medewerkers, en de wijze waarop men met verantwoordelijkheden omgaat.

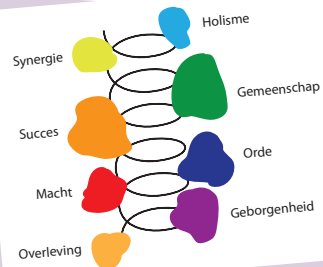
Hieruit spreekt bij de deelnemers een verlangen naar een meervoudige identiteit op Stoas, waarbij iedereen een eigen plek en genoeg ruimte krijgt voor zijn eigen stijl en kwaliteiten, etc. Aan het eind van de verkenning trok de groep zelf een belangrijke conclusie: het individu op Stoas is zowel de motor van, als de afgeleide van de culturele identiteit van die hogeschool.

De interventie 'causale diagrammen' heeft vijf centrale begrippen opgeleverd die de deelnemers van belang achten om het inzicht in de transculturele interacties nader te verkennen: transparantie, formeel/informeel, verbondenheid/betrokkenheid, elkaar ontmoeten en ambitie. Uiteindelijk zijn in twee groepen respectievelijk de kernbegrippen 'transparantie' en 'betrokkenheid/verbondenheid' gekozen voor een nader onderzoek. De twee causale diagrammen die daaruit resulteerden, spreken voor zich; ze geven weer hoe

de deelnemers de kernbegrippen beleven en percipiëren, in samenhang met allerlei andere relevante verschijnselen om hen heen in de organisatie. Ook hier weer zijn factoren blootgelegd die de druk op de transculturele interacties weergeven, en tegelijkertijd ook factoren die kansen bieden op herziening en verbetering van die interacties in de richting van een nieuwe Stoascultuur.

Een vergelijking tussen de interventies heeft ons geleerd dat vaak dezelfde centrale begrippen en thema's terugkomen. Dus ongeacht de gekozen invalshoeken van de interventie (verbaal/dialoog, cognitief of fysiek) worden dezelfde diepere thema's aangeroerd in het kader van de verkenning de transculturele interacties. Dat er per interventie een ander kernbegrip is uitgewerkt, heeft vooral te maken met de keuzes van de deelnemers en de eigen dynamiek van de interventie zelf.

Trap van veranderingen



Hoe hebben de deelnemers de interventies ervaren? Na afloop zijn steeds terugkoppelingsgesprekken gevoerd. Hieronder een greep uit de uitspraken:

- 🕒 Waarom doen we deze dialoog nu eigenlijk pas? We hadden dit veel eerder moeten doen, dit is veel te laat.
- 🕒 Interventie is een opstap naar eenwording; je weet nu van elkaar hoe je erin staat.
- 🕒 Is het zoals het is of zoals ik wil dat het is?
- 🕒 We kunnen niet om het verdriet heen. Geef het aandacht, waardigheid, zonder het groter of kleiner te maken.
- 🕒 Het is helderder geworden, voel me ook verdrietig.
- 🕒 'Erkennen wat er is' ligt, niet voor niets, bovenop de hartenklop.
- 🕒 Interventie is een eerste stap naar nieuwe inzichten.
- 🕒 Gezamenlijkheid doet goed.
- 🕒 Moeilijk om een onderzoekende houding te handhaven en niet te vervallen in oordelen.
- 🕒 Ik voel opluchting en verwarring.
- 🕒 Werkelijkheid erkennen, dingen gaan soms sneller.

- 🕒 De hartslag van de organisatie is nog niet herkenbaar.
- 🕒 Ik voel me na afloop meer verbonden, door het besef van een gedeelde situatie.
- 🕒 Mijn beeld van en visie op collega's is veranderd, completer geworden.
- 🕒 Heb meer zicht gekregen op de diversiteit van 'nieuwe' collega's.
- 🕒 Meer begrip gekregen voor gevoelens en kijk van collega's op nieuwe situatie (3x).
- 🕒 Ben bewuster bezig met integreren met 'nieuwe' collega's.
- 🕒 Genuanceerdere kijk op factoren die van invloed zijn.
- 🕒 Ben geschrokken van onvrede en onmacht.
- 🕒 Veel herkenning en bevestiging.
- 🕒 Goed om rust en tijd te nemen hierbij stil te staan.
- 🕒 Uit het gesprek doemt eenzaamheid op.
- 🕒 Zelfbescherming wordt gebruikt als strategie om je te handhaven in een systeem dat grote mankementen vertoont.
- 🕒 De setting was veilig (deelnemers, methode, leiding).
- 🕒 Wat een verademing op deze wijze een gesprek te voeren met collega's.
- 🕒 Belangrijk om vooraf aan te geven wat de methodiek beoogt om verwachtingen te managen.

Hieruit blijkt dat de interventies op zich medewerkers van Stoas heeft verbonden bij het verkennen van de transculturele interacties. Dat wil nog niet zeggen dat er sprake is van gedeelde betekenissen over de (nieuwe) culturele identiteit van de hogeschool, maar wel van een verlangen om deze identiteit gezamenlijk te verkennen, te delen en uiteindelijk tot stand te brengen.

Tot slot enkele aanbevelingen aan de directie naar aanleiding van de tweede onderzoeksfase:

- 1 Erken dat er onbalans is/was in geven en nemen.
- 2 Geef het verleden een plek met het oog op een gezamenlijke toekomst.
- 3 Verbinding is een investering die we nu moeten doen. Daar is tijd voor nodig, neem die ervoor.
- 4 Betrek iedereen bij dit proces. Zet vaker interventies over actuele kwesties in met alle teams (propedeuse, hoofdfase, afstudeerfase en onderwijsondersteuners), in aanwezigheid van teamleiders en directie.
- 5 Stimuleer ruimte voor het open/informele gesprek (al dan niet begeleid).
- 6 Blijf dit proces goed volgen.
- 7 Besteed er bij de verhuizing naar het nieuwe gebouw (voor, tijdens en na) aandacht en tijd aan dat iedereen een nieuwe plek krijgt. Organiseer dat kleinschalig.
- 8 Formuleer telkens concrete actiepunten die in verschillende teams uitgezet kunnen worden voor nadere uitwerking en actie.

In paragraaf 3.1 is beschreven dat het hedendaagse discours over culturele diversiteit leidt tot misverstanden, stereotyperingen en niet-duurzame relaties tussen mensen van verschillende culturele groepen. Deze discourses, zo blijkt uit paragraaf 3.2, zijn vooral gebaseerd op de monolithische en multiculturele grondvorm. Een discours gebaseerd op een transculturele grondvorm geeft meer kans op het ontwikkelen van duurzame sociale relaties tussen verschillende culturele groepen (Richardson, 2011). Welke bijdrage heeft het onderzoek op Stoas Wageningen geleverd aan de ontwikkeling van deze opvattingen of, andersom geredeneerd, heeft het onderzoek deze opvattingen juist ontkracht?

De conclusie van de eerste fase van het onderzoek was dat, als er langs de 'etnische dimensie' gekeken wordt naar het diversiteitsklimaat op Stoas, de uitslagen positief uitvallen. Echter, als het gaat om de 'regionale dimensie' (Dronten versus 's-Hertogenbosch) wordt het diversiteitsklimaat minder positief beoordeeld. Uit de tweede onderzoeksfase

blijkt dat het diversiteitsklimaat weliswaar onder druk staat, maar dat er gezocht wordt naar nieuwe relaties in beweging in een nieuwe, geïntegreerde Stoascultuur waarin ruimte is voor individuele verschillen en benaderingen.

Teruggekoppeld naar de theorie (de grondvormen van culturele diversiteit) levert ons dat de volgende inzichten op. In de eerste plaats blijkt het monolithisch denken vanuit de ene dimensie (etnisch) andere inzichten op te leveren dan het monolithisch denken vanuit de andere dimensie (regionaal). Het ligt er dus aan waarvoor je kiest om de totale diversiteit te kunnen beoordelen. Juist deze keuze levert een veelvoud aan misverstanden en stereotyperingen op en brengt het gesprek over culturele diversiteit niet verder dan een debat (zie schema Sharmer 2009 in paragraaf 3.2): de keuzes zijn al gemaakt, de loopgraven ingenomen en het geheel aan culturele dimensie wordt beoordeeld op basis van argumentatie voor keuze van de ene of de andere dimensie. Duurzame sociale relaties zal dat debat niet opleveren, eerder verwijdering en schisma.

Dat pleit dan, op de tweede plaats, voor een discours gebaseerd op het multiculturalisme, waarbij meerdere, door elkaar heen snijdende dimensies in het debat worden betrokken om het geheel aan culturele diversiteit op Stoas te overzien. Uit het onderzoek blijkt echter dat ook een discours gebaseerd op deze grondvorm problemen oplevert (zie bijvoorbeeld organisatieopstelling). Medewerkers zijn niet op zoek naar scherpe onderscheidingen van de verschillende dimensies van diversiteit, maar naar verbinding, betrokkenheid, verbondenheid en individuele afstemming. In plaats van het benadrukken van algemene, verschillen tussen 'Dronten' en 's-Hertogenbosch'. willen medewerkers af van stereotyperingen en algemene mismatches, en zijn zij op zoek naar concrete en soms individuele verbindingen.

Dit raakt de kern van de kritiek op een discours gebaseerd op het multiculturalisme: de medewerkers van Stoas willen af van het categoriaal denken waarin het algemene tot essentie wordt verheven en alle nuance wordt weggedeneerd.

Teruggekoppeld
naar de theorie

Ze zijn op zoek naar een dialoog (zie het schema van Sharmer 2009), waarin plaats is voor de eigen identiteit en inbreng.

Juist dit inzicht brengt ons, in de derde plaats, op het nut van een discours gebaseerd op een transculturele grondvorm. Het is deze grondvorm waarin ruimte is voor een kritische reflectie op het eigen handelen, op een organisatiecultuur die is ingedeeld in een 'wij' en een 'zij', en op een genuanceerde blik op allerlei vormen van culturele diversiteit met daarbij de eigen identiteit als ankerpunt. Het is ook juist het discours gebaseerd op deze grondvorm waaraan bij Stoas behoefte is. Men beseft dat in de nieuwe omgeving elke cultuur innerlijk verbonden is met andere culturen en dat in de nieuwe situatie (Dronten en 's-Hertogenbosch in Wageningen) nieuwe praktijken gecreëerd kunnen worden. Meervoudige individuele identiteiten wordt daarbij als ankerpunt gezien; die vormen zowel de motor voor, als de afgeleide van de nieuw te ontwikkelen, hybride Stoascultuur – in de termen van Sharmer: van dialoog naar flow/creativiteit.

Op Stoas is het lectorencollectief, in samenwerking met de kenniskring van Stoas, in 2011 gestart met de uitwerking van praktijkgericht onderzoek, het Ecologisch Transdisciplinair geïnspireerd onderzoek (ETI) (De Jong, De Beus, Richardson & Ruijters, 2013, p. 166):

‘The ETI-perspective includes an ecological way of dealing with the social and physical research issues, which means holistic thinking and working and thinking in terms of connectedness. It also means that mono-disciplinary and interdisciplinary scientific and practical thinking needs to be “transcended” to deal with practitioner research issues. Other fundamental matters include the ecological fallacy, narratives, wisdom, nature and collectively, creating knowledge transdisciplinarily and improved practice with stakeholders, e.g. actors.’

Hoewel nog in ontwikkeling, zijn – op basis van de omschrijving van deze vorm van praktijkgericht onderzoek – een achttal voorlopige principes of handvatten geformuleerd: verbondenheid, transdisciplinariteit, wijsheid, zelfkennis, collectief leren, ecologische fout voorkomen, verbinding met de natuur en narrativiteit (De Jong et al., 2013). Reflecterend op het onderzoek aan de hand van deze principes, concluderen we dat vier van deze principes pregnant naar voren komen. In de eerste plaats het thema ‘verbinding/verbondenheid’. In een interne rapportage wordt dat als volgt omschreven:

‘Wij gaan er bij ETI van uit dat verbinding het centrale thema in ecologie is. Ecologie draait niet om dingen, maar om de verbinding tussen die dingen. Alles is met elkaar verbonden. Vanuit onderzoek bekeken, betekent dit dat relaties tussen het vraagstuk en de complexiteit van de context om aandacht vragen en dat het daarbij belangrijk is om rekening te houden met de verschillende manieren waarop die context wordt waargenomen door alle betrokkenen.’¹⁰

De les uit het eerste deel van het onderzoek was dat er te veel vanuit een eendimensionale visie naar het diversiteitsklimaat op Stoas is gekeken, namelijk vanuit de etnische dimensie. De complexiteit van het vraagstuk is daarmee in eerste instantie onderschat. Dit is opgevangen in het tweede deel van het onderzoek. De interventies hebben intrinsiek verbondenheid als uitgangspunt. Het gaat niet om het benadrukken van een of meer dimensies van diversiteit, maar juist om het bespreken van de totale problematiek in al haar facetten. Bovendien gaat het er niet om een steekproef te nemen uit de gehele populatie van Stoas, of uit verschillende geledingen van die hogeschool, maar juist om zoveel mogelijk mensen uit de context van Stoas bij het onderzoek te betrekken. Zo is in verschillende interventies op verschillende manieren een beroep gedaan op de inzichten, ervaringen en belevingen van de betrokkenen van de hogeschool.

In de tweede plaats collectieve ontwikkeling. Deze inzichten, ervaringen en belevingen zijn telkens met elkaar verbonden en uitgangspunt geweest van de gesprekken en de analyse daarvan. Ook tijdens tussentijdse terugkoppelingsgesprekken door de onderzoekers met de deelnemers is aandacht geschonken aan de gezichtspunten van de betrokkenen. Tevens, en dat is de tweede link met collectieve ontwikkeling, is gebleken dat de interventies *an sich* de deelnemers dichter bij elkaar hebben gebracht. Medewerkers zijn gesprekken met elkaar aangegaan, hebben hun – vaak nog niet gekende en erkende – standpunten gedeeld en zijn in dat gesprek soms tot gezamenlijke standpunten en uitgangspunten voor toekomstig handelen gekomen. Door deze toenadering zijn de deelnemers – samen met de interventionisten en onderzoekers – in een proces gekomen van gezamenlijk delen, synthetiseren en aan elkaar terugkoppelen van inzichten, en dat is de tweede link met collectieve ontwikkeling:

¹⁰ Citaat uit een interne rapportage van het Lectorencollectief van Stoas Wageningen.

‘ETI gaat verder dan het samen onderzoek doen. Het gaat om een manier van onderzoek doen waarbij zowel het product als proces collectief tot ontwikkeling komt. Dus zowel het product, elk individu, als het collectief wint bij de samenwerking. Het gaat om elkaar willen begrijpen en zelf moeite doen om begrijpelijk te zijn.’¹¹



In de analyse zijn de interventies nog eens op een hoger abstractieniveau met elkaar verbonden met achterliggende theoretische uitgangspunten (zie paragraaf 5.1). In de derde plaats is er sprake geweest van transdisciplinariteit in het onderzoek.

‘Vraagstukken zijn per definitie vanuit een veelheid aan perspectieven en disciplines te benaderen. Juist de dialoog tussen al deze disciplines zoeken wij in ETI op. Op basis daarvan kunnen nieuwe overstijgende inzichten ontstaan.’¹²

Ethische dimensie

Een vierde principe waaraan in het onderzoek expliciet aandacht is besteed, is zelfkennis:

‘Wij gaan er bij ETI van uit dat je jezelf niet kunt of wilt buitensluiten bij het onderzoek. Het is dus zaak jezelf te kennen, je eigen opvattingen te onderzoeken en je eigen invloed op het onderzoek als bron van onderzoek mee te nemen.’¹³

Dit onderzoek naar het diversiteitsklimaat bij Stoas is ten eerste plaats benaderd vanuit de ‘ethische dimensie’. De theorie en methodische aanpak (begrippen uit sociale psychologie en vragenlijstonderzoek) zijn daaruit monodisciplinair voortgevloeid. Door middel van *theoretical sampling* (Wester & Peters, 2004) is er gedurende het onderzoek echter voor gekozen om andere inzichten en methoden van onderzoek aan te houden (kwalitatief onderzoek, interventies), die als aanvulling zijn gebruikt voor de eerdere keuzes.

Tevens is bij de keuze van de verschillende interventies rekening gehouden met de kwaliteit en preferenties van de deelnemers, en zijn mensen uit de praktijk (de interventie-nisten) ingeschakeld om de interventies uit te voeren. Deze mix van *practitioners* en methoden van onderzoek duidt op een interdisciplinaire aanpak, vooral ook omdat de gegevens

die in deze mix zijn gegenereerd in samenhang met elkaar zijn geanalyseerd. Het transdisciplinaire aspect vloeit vooral voort uit het feit dat het bovenstaande is opgenomen in een onderzoeksontwerp en dat het ook nieuwe inzichten voor de praktijk heeft opgeleverd die niet zouden zijn blootgelegd bij een mono- of interdisciplinaire aanpak (zie paragraaf 4.4 en 5.1). De mix van verschillende onderzoeksmethoden en van deelnemers uit het veld, experts uit de praktijk én onderzoekers heeft dus een *transcended knowledge* opgeleverd met betrekking tot het diversiteitsklimaat van Stoas Wageningen.

^{11, 12 en 13} Citaat uit een interne rapportage van het Lectorencollectief van Stoas Wageningen.

De onderzoekers zelf maken deel uit van de Stoasgemeenschap. Dit betekent dat, gedurende het onderzoek en tijdens terugkoppeling van tussentijdse resultaten, ook zij niet ontkwamen aan een reflectie op hun rol. Zo is een van de onderzoekers docentonderzoeker en werd zij dus vaak geconfronteerd met inzichten uit het onderzoek, waarbij zij heen en weer geslingerd werd tussen de eigen visie en die inzichten.

Vanuit de opvatting dat onderzoek doen op zich een morele activiteit is, is daar tijdens de analyse veelvuldig op gereflecteerd met de andere onderzoeker. Daarbij is de eigen opvatting zoveel mogelijk ‘meegeanalyseerd’ met de andere inzichten aan de hand van vragen als: Hoe zie ik mezelf in dit proces? Aan wie committeer ik me nu? Wat is nu ‘waar’? (Sokkett, 2012).

Een vijfde principe dat we, tot slot, herkennen is 'wijsheid':

'Alles is met elkaar verbonden. Dit brengt verantwoordelijkheid met zich mee, maar ook de kans om bij te dragen aan het vergroten van je eigen welzijn en dat van anderen. Dit betekent ook dat we ons bewust zijn van de verantwoordelijkheden van deze verbondenheid, door bijvoorbeeld de settings waarin we onderzoek doen niet alleen te gebruiken om iets te "halen" (onderzoeksdata), maar ook om iets te brengen (voeding, verdere ontwikkeling).'¹⁴

¹⁴ Citaat uit een interne rapportage van het Lectorencollectief van Stoas Wageningen.

Dit principe blijkt vooral uit het feit dat op basis van dit onderzoek, en ook nog tijdens het onderzoek, de behoefte is ontstaan bij de Stoasgemeenschap om een aantal interventies te herhalen of voort te zetten. De dynamiek van het onderzoek heeft een proces in gang gezet dat door de onderzochten zelf is overgenomen.

Inmiddels zijn al vijf interventies (drie keer socratisch gesprek, een keer causale diagrammen en een keer organisatieopstelling) opnieuw uitgevoerd om de ontwikkeling die tijdens het onderzoek is ingezet weer op te pakken en voort te zetten buiten het onderzoek om. De wijsheid die het onderzoek heeft gegenereerd, inhoudelijk en over de interventies zelf, maakt nu dus integraal deel uit van de ontwikkeling van het diversiteitsklimaat op Stoas.

Daar komt bij dat de docent-onderzoeker dusdanig gegrepen is door een van de interventies dat deze zich inmiddels is gaan bekwamen in de interventie.

In veel minder expliciete mate is aandacht besteed aan narrativiteit, verbinding met de natuur en het voorkomen van ecologische fouten. Desalniettemin lijkt het raamwerk van ETI-onderzoek niet wezensvreemd te zijn en alleszins hanterbaar in praktijkgericht onderzoek, zoals het onderzoek naar het diversiteitsklimaat van Stoas.



Referenties

Andriessen, I. & Phaet, K. (2002). Acculturation and school success: a study among minority youth in the Netherlands. *Intercultural Education*, 13 (1), 21-36

Arends-Toth, J. & Van de Vijver, F. J. R. (2003). Multiculturalism and acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch. *European Journal of Social Psychology*, 33, 249-266

Berry, J.W. (1997). Lead article. Immigration, Acculturation, and Adaption. *Applied psychology: an international review*, 46 (1), 5-68

Berry, J.W. & Kalin, R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 301-320

Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M. H., & Daren, P. (1992). *Cross-cultural psychology. Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press

Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2006): *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer

Bosman, F., Richardson, R., & Soeters, J. (2007). Multicultural tension in the military? Evidence from the Netherlands armed forces. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (3), 339-362

Canclini, N. (2004). *Hybrid cultures. Strategies for entering and leaving modernity*. Minneapolis: University of Minnesota Press

Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

De Jong, F., De Beus, M., Richardson, R. & Ruijters, M. (2013). Ecologically and Transdisciplinarily Inspired Research starting points for practitioner research and sustainable change. *Journal of organizational transformation and social change*. p. 163-177

Ghorasi, H. (2006). *Paradoxen van culturele herkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland*. Amsterdam: Vrije Universiteit

Glastra, F. (red.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma

Hellinger, B. (2000). *Loyaliteit door ordening – succes door loyaliteit (interview Humberto del Pozo)*. Haarlem: Altamira-Becht

Hellinger, B. (2001). *De verborgen dynamiek van familieverbanden*. Haarlem: Altamira-Becht

Hofstede, G. (2000). *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact

Kessels, J. (1997). *Socrates op de markt. Filosoferen in Bedrijf*. Amsterdam: Boom

Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2008). *De Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom

Kruijthof, H. (2001). *Multiculturele Persoonlijkheidseigenschappen en Effectiviteit van Allochtone Medewerkers in de Nederlandse Werkorganisatie*. Master thesis, Groningen: Universiteit van Groningen

Knegtmans, R. (2010). *Diversiteit als uitdaging. De zin en onzin van divers talent*. Amsterdam: Boom

Zie meer referenties

Liu, S. (2007). Living with others: Mapping the routes to acculturation in a multicultural society. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (6), 761-778

Musschenga, B. & Koster, E. (2011). Perspectieven op diversiteit. Ter Inleiding. In: E. Koster & B. Musschenga (red.). *Pionieren in diversiteit. Filosofen met het oog op anderen*. Amsterdam: VU University Press, 9-19

Pettigrew, T.F., Christ, O., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2007). Direct and indirect intergroup contact effects on prejudice: A normative interpretation. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (6), 411-425

Redfield, R., Herskovits, M.J. & Linton, R. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38 (1), 149-152

Richardson, R. (2011). Een kleurrijke Wei. *Meervoudige identiteiten in het groene onderwijs*. 's-Hertogenbosch: Stoas Hogeschool

Sen, A. (2004). *Identity and Violence. The illusion of destiny*. New York: W.W. Norton Company, Inc.

Shadid, W. (2002). Culturele diversiteit en interculturele communicatie. In: H. van Veghel (red.), *Waarden onder de meetlat: Het Europees waardenonderzoek in discussie*. Budel: Damon b.v., 2-7

Sharmer, C.O. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berret-Kohler

Sockett, H. (2012). *Knowledge and Virtue in Teaching and Learning. The Primacy of Dispositions*. New York: Routledge

Stam, J.J. (2009). *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Uitgeverij Het Noorderlicht

Strabac, Z. & Listhaug, O. (2008). Anti-Muslim prejudice in Europe: A multilevel analysis of survey data from 30 countries. *Social Science Research*, 37, 268-286

Van Leeuwen, B. (2003). *Erkenning, identiteit en verschil. Multiculturalisme en leven met culturele diversiteit*. Leuven: Acco.

Vermaak, H. (2006). Interactief werken met causale diagrammen. M&O, nr. 3/4, mei/augustus (2006). 182-199

Welsch, W. (1999). Transculturality: the puzzling form of cultures today. In: M. Featherstone S. Lash (eds.), *Spaces of culture*. Londen: Sage, 194-213

Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatief Onderzoek. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho



Rudy Richardson
Cécile Verhoeven

