

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/275229254>

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

ARTICLE · NOVEMBER 2014

DOI: 10.5553/TvHO/016810952014032004004

READS

29

3 AUTHORS, INCLUDING:



[Gürkan Çelik](#)

Hogeschool INHolland

21 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Sjiera de Vries](#)

Windesheim University

17 PUBLICATIONS 82 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

VOORBLAD

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

Gürkan Çelik, Menno Vos, Sjiera de Vries

Personalia auteurs

Dr. G. Çelik (gurkan.celik@inholland.nl) is werkzaam bij het lectoraat Cross-Cultureel Ondernemerschap aan de Hogeschool Inholland.

Dr. M. W. Vos (mw.vos@windesheim.nl) en Dr. S. de Vries (sjiera.de.vries@windesheim.nl) zijn verbonden aan het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim.

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

Samenvatting

Het benutten van verschillen in het bijzonder bij etnische diversiteit binnen het hoger onderwijs blijft een aandachtspunt. Bij een hogeschool werd een organisatieontwikkelingstraject ingezet met als doel het stimuleren van een bewustwordingsproces en het in gang zetten van een structurele beweging om meer ruimte te creëren voor etnische diversiteit in het docentenbestand. Het uiteindelijke doel van dit traject was een bijdrage leveren aan een leeromgeving die toekomstige professionals van verschillende achtergronden beter voorbereidt op het werken voor een diverse samenleving. In dit onderzoek staat dan ook de vraag centraal op welke wijze er een structurele beweging in gang gezet kan worden voor diversiteitsontwikkeling binnen het hoger onderwijs? Met behulp van verschillende onderzoeksmethoden is deze vraagstelling beantwoord door een organisatieontwikkelingstraject te analyseren, bestaande uit een set van vijf interventies, te weten 'het diversiteit-*proof* maken van de arbeidsmarktcommunicatie', 'training voor het ondersteunen van leidinggevenden', 'wederzijdse kennismaking', 'intervisie voor nieuwe medewerkers' en een 'interactieve werkconferentie'. Uit dit organisatieonderzoek blijkt dat met deze set van interventies meer ruimte gecreëerd kan worden voor diversiteit door het inzetten van een integraal, interactief en iteratief proces. Dit betekent dat in het organisatietraject zowel van onder- als van bovenaf krachten gebundeld werden. De interventies werden uitgevoerd in onderlinge samenhang en in nauwe interactie met verschillende partijen binnen de organisatie en er deden zowel leden van minderheidsgroepen als die van de dominante (autochtone) groep mee. De iteratieve aanpak had vooral betrekking op het proces om stapsgewijs voorwaartse beweging te maken en daarbij gebruik te maken van voortschrijdend inzicht in een volgende fase. Uit de evaluatie is gebleken dat onder deze condities de ingezette interventies zorgden voor meer bewustwording en een effectieve strategie van diversiteitsmanagement in organisaties waarin zowel aandacht is voor instroom als voor behoud en benutten van de diversiteit aan onderwijspersoneel. Deze interventies zijn tevens goed bruikbaar in andere organisaties om openheid te creëren voor verschillen. Het is echter te vroeg om te rapporteren of deze interventies ook leiden tot het beter benutten van diversiteit op de werkvloer en tot toename van diversiteit in het personeelsbestand.

Trefwoorden: meerwaarde van diversiteit, benutten van verschillen, diversiteitsmanagement, diversiteitsinterventies, minderheid- en meerderheidsperspectief

Abstract

Utilizing the differences in the higher education: an integral, interactive and iterative approach to organization development

In response to demographic changes in the Netherlands, schools in the Dutch higher education sector increasingly aim to develop and implement diversity policies and interventions to upsurge the representation of ethnic minorities in the work place. Scholars have pointed out that effectiveness of interventions do not only seem to be dependent on the extent to which minorities perceive the organization as attractive and inclusive to work at, but also requires support among the sitting majority members in the organization. The central question in this study is as follows: in which way can a structural movement be realized for diversity development within a higher education institution? Using various research methods, the current study discusses a set of different but interrelated diversity interventions developed by the change agent, and explores their outcomes from both the minority and majority perspective in a relatively homogenous higher education organization. Five interventions were developed and employed: 1) improving recruitment communication for minorities, 2) job shadowing for high potentials from an ethnic minority background, 3) mixed peer group meetings for new workers, 4) implementing sensitivity for diversity in leadership trainings, and 5) Interactive work conference as an intervention instrument. The analysis showed that such interventions performed in an interactive, integral and iterative way have stimulated an effective strategy of managing diversity in the organization. The authors found on the one hand that these interventions increased awareness among minorities of an

organization that is open for differences. On the other hand, for majority members these interventions increased awareness of which organizational strategies, policies and practices enhance or undermine benefits of diversity. More importantly, it increased intentions to actively involve diversity in organizational practices. These results underline the importance of involving all organizational members in implementing diversity policies.

Keywords: value in diversity, diversity management, diversity interventions, minority and majority perspective

Inleiding

Instellingen voor hoger onderwijs zijn, net als vele andere organisaties, continu op zoek naar een optimale aansluiting op de ontwikkelingen in de omgeving waarin zij opereren. Een van die ontwikkelingen waarop moet worden ingespeeld is de toename van de diversiteit in de bevolking. Waar bedrijven zien dat hierdoor hun afnemers steeds diverser worden zien hogescholen hetzelfde gebeuren met hun afnemers, de studenten. Om te kunnen aansluiten bij die steeds diverser wordende studentenpopulatie streven hogescholen naar meer diversiteit in hun personeelsbestand (De Jong, 2014; Meerman & Gründemann, 2013). Ook denken hogescholen met een diverser personeelsbestand een beter product te kunnen leveren. Voor hogescholen betekent dit: professionals beter equiperen met de competenties die zij nodig hebben bij hun toekomstige werk in een snel veranderende multiculturele beroepspraktijk. Dit vanuit de gedachte dat diversiteit in het personeelsbestand zorgt voor een grotere diversiteit aan kennis, ervaringen, werkstijlen en manieren van communiceren (De Vries, Vos & Çelik, 2013). Hierdoor kan beter worden ingespeeld op verschillen in leerstijlen en achtergronden van studenten (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, 2010). Voorwaarde om deze positieve uitkomsten te behalen is wel dat de organisatie de diversiteit goed managet (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008) en opneemt in de totale organisatieontwikkeling (Çelik & Creemers, 2009).

Dit organisatieonderzoek richt zich op diversiteitsontwikkeling binnen de hogeschool Windesheim. In 2012 lag het personeelsbestand van de hogeschool met slechts 3% allochtone medewerkers onder het landelijk gemiddelde van 5% allochtone medewerkers in het hoger onderwijs (Ministerie van BZK, 2014). Deze bestaande situatie van het personeelsbestand was tevens een reden om een vooronderzoek te starten waarin met vertegenwoordigers van diverse organisatieonderdelen semigestructureerde interviews zijn afgenomen over hun visie op het belang van diversiteit voor de hogeschool. Naast vijf open interviews met afdelingen Communicatie, Personeel en Organisatie, het interne opleidingsinstituut en de opleidingsdomeinen zijn zes onderwijsteams benaderd voor nader onderzoek. Binnen elk onderwijsteam zijn met een teamleider en twee tot drie docenten semigestructureerd interviews gehouden. De topics die hierin centraal stonden betroffen: instroom en doorstroom van medewerkers; herkennen en benutten van verschillen binnen het team; leiderschap en aansturing; aansluiting op de (allochtone) studentenpopulatie; aandacht voor diversiteit in het curriculum. Deze topics zijn eerst per interview uitgewerkt en de resultaten daarvan zijn per topic verwerkt in een onderzoeksverslag (De Vries, Vos & Çelik, 2013: 28-45, 61-64).

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat het beeld over diversiteit diffuus was. Overal werd diversiteit gezien als relevant thema voor de hogeschool, maar waarom dat was, en wat er dan onder diversiteit verstaan werd, verschilde sterk. Soms refereerde men aan etnische diversiteit, in andere gevallen vond men diversiteit in gender of leeftijd belangrijker. Het verbreden van de aandacht naar diversiteit, door ook aandacht te besteden aan diversiteit in gender en leeftijd vergroot het draagvlak en kan in het voordeel werken om veranderdoelen integraal te verwezenlijken.

Bij een aantal organisatieonderdelen werd het belang van diversiteit afgemeten aan het inspelen op de verschillen tussen studenten, terwijl andere onderdelen vooral erop wezen dat studenten in staat moeten zijn in de toekomst te werken met mensen met verschillende achtergronden. Opvallend was dat hoewel het belang van diversiteit breed onderkend werd er in de praktijk nog nauwelijks concreet aandacht was voor dit thema.

De bevinding dat diversiteit werd gezien een als belangrijk thema waarvoor nog weinig aandacht was, versterkte het voornemen om een organisatieontwikkelingstraject in te zetten voor het creëren van meer ruimte voor diversiteit (De Vries, Vos & Çelik, 2013: 28-45).

Het onderhavige organisatietraject was bedoeld om enerzijds het bewustwordingsproces over het belang van diversiteit te stimuleren en anderzijds om een verandering teweeg te brengen om ruimte te creëren voor meer etnische diversiteit in het docentenbestand en het beter benutten van de aanwezige diversiteit in de organisatie en haar omgeving. De toekomstige werkvelden van de studenten worden steeds etnisch diverser. Hierdoor lag het accent in dit onderzoek op etnische diversiteit. Andere aspecten, bijvoorbeeld diversiteit in leeftijd en gender, kwamen slechts aan de orde indien participanten in het traject deze aspecten zelf aan de orde stelden. Organisaties slagen er niet in om in te spelen op de veranderingen in de organisatie en haar omgeving (Meerman, 1999). De vraag is op welke wijze een beweging in gang gezet kan worden voor de diversiteitsontwikkeling in het hoger onderwijs. Deze vraagstelling staat centraal in dit organisatieonderzoek. Dit artikel beschrijft de processtappen in de ingezette interventies bij de hogeschool Windesheim in Zwolle. Op basis van de bevindingen worden conclusies geformuleerd en een discussie gevoerd.

Dit organisatieontwikkelingstraject, inclusief de ontwikkeling en uitvoering van interventies, werd belegd bij het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van de hogeschool Windesheim en vond plaats in de periode april 2012 - april 2013. Het veranderteam (*change agent*) bestond uit de auteurs van dit artikel, die zowel de rol van onderzoeker als van adviseur vervulden. Het voordeel van het werken met een grotendeels intern veranderteam was dat zij de organisatie en de bestaande machtsverhoudingen goed kennen. Omdat alle drie de interne adviseurs relatief kort werkzaam waren in de organisatie waren zij tegelijk nog niet te nauw verbonden met de te veranderen situatie en de specifieke omstandigheden waarin de hogeschool verkeerd. Te denken valt aan de bestaande organisatiecultuur, de bijzondere groepsdynamiek, het centrale personeelsbeleid, de autonomie van onderwijsteams, de veranderende studentenpopulatie en de multiculturele beroepspraktijk. Naast de drie interne adviseurs zijn twee externe adviseurs ingezet voor het organisatietraject. Om de betrokkenheid van de top en de organisatieonderdelen te vergroten heeft het veranderteam een interne begeleidingscommissie samengesteld bestaande uit directeurs van verschillende organisatie-eenheden en een lid van de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR).

Uitgangspunten verandertraject

De focus in dit organisatieontwikkelingsonderzoek ligt op de docentfunctie doordat vooral de docenten bepalend zijn voor de toerusting van studenten op hun toekomstige werk(omgeving). Uit eerder onderzoek blijkt dat bij het vormgeven van een personeelsbeleid gericht op meer diversiteit een integrale aanpak de meeste kans van slagen heeft (Cox, 2003; van der Zee & van Oudenhoven, 2006; Stevens, Plaut & Sanchez-Burkes, 2008; Janssens, 2002; Pitts, Hicklin, Hawes & Melton, 2010). In een dergelijke integrale aanpak worden verschillende organisatieonderdelen en -geledingen betrokken, en doen zowel leden van minderheidsgroepen als die van de dominante (autochtone) groep mee (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Van der Zee, 2013). Bij de uitvoering van interventies werd zowel het minderheid- als meerderheidsperspectief meegenomen. Ook is er in dit onderzoek gekozen voor een ketenbenadering, waarbij systematisch en samenhangend werd gewerkt aan zowel instroom, behoud als benutten van medewerkers. In de volgende paragraaf wordt dit nader besproken.

Om het draagvlak voor diversiteit binnen de organisatie kansrijker te maken, heeft het veranderteam besloten om interventies op een integratieve, interactieve en iteratieve manier vorm te geven (Cozijnssen & Vrakking, 1995; Boonstra, Steensma & Demenint, 1996; Cummings & Worley, 2009). Dit betekent zowel 'top down' insteken op het bewust maken en ondersteunen van het management in het zien van de meerwaarde van diversiteit als 'bottom up' medewerkers betrekken in een dialoog over hoe onderlinge verschillen beter benut kunnen worden. In het proces werden ook externen betrokken, vanuit de gedachte dat hun ideeën en perspectieven vaak verhelderend kunnen zijn en om de blinde vlekken in een

organisatie zichtbaar te maken. Om de onderdelen van het verandertraject succesvol uit te voeren werd gefaseerd te werk gegaan. De iteratieve aanpak had vooral betrekking op het proces om stapsgewijs voorwaartse beweging te maken en daarbij gebruik te maken van voortschrijdend inzicht in een opeenvolgende interventie. Met de ingezette interventies werd gestreefd naar meer ruimte voor verschillen. Het creëren van ruimte voor verschillen wordt ook wel een inclusieve organisatiecultuur genoemd (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2006; De Vries, 2010). Het einddoel is dat deze inzet leidt tot meer diversiteit in de totale organisatie; dit kan uiting krijgen in meer diversiteit in het personeelsbestand alsmede meer aandacht voor diversiteit in het onderwijscurriculum.

Om de denk-, daad- en draagkracht rondom de interventies te verhogen heeft het veranderteam vanaf de initiërende fase samengewerkt met verschillende organisatieonderdelen binnen de hogeschool. De interventies zijn uitgevoerd in nauwe samenwerking met verschillende domeinen (faculteiten), de afdelingen P&O en Communicatie en met instemming en ondersteuning van het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschapsraad van de hogeschool. Dit vanuit de gedachte dat een integrale aanpak een breed draagvlak vergt. Bovendien onderstreept dit het interactieve karakter van de gepleegde interventies.

Overzicht interventies

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

Instroom: vinden

Dat interventies die zich richten op het vergroten van de etnische diversiteit in een organisatie werken aan de instroom spreekt voor zich. Daarbij spelen zowel werving als selectie een rol. Werving, omdat vaak met de reguliere wervingsmethoden de doelgroep niet voldoende bereikt wordt (Bosman & Gomes, 2009; Ng & Burke, 2005), bijvoorbeeld omdat de bestaande wervingsboodschap en wervingskanalen niet aansluiten bij de nieuwe doelgroep. Selectie, omdat veel van de gangbare selectiemethoden en -instrumenten allochtone kandidaten benadelen (De Jong, 2012; Hunkar, 2011; Schreurs, Derous, Van Hooft, Proost & De Witte, 2009; Van Hoye, Van Hooft & Lievens, 2009). Binnen het organisatietraject heeft het veranderteam zich geconcentreerd op de werving. In dat kader werden twee interventies gepleegd:

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

Behoud: binden

Organisaties die zich beperken tot het aanpassen van de werving en selectie lopen een groot risico op het optreden van het zogenaamde 'draaideureffect': de (soms met veel moeite) binnengehaalde allochtone kandidaten stromen binnen korte tijd weer uit (Zandvliet, Blanken, Gravesteijn-Ligthelm & De Koning, 2002; Groeneveld, 2011; Hofhuis, 2012). Vaak heeft dit te maken met het organisatieklimaat dat niet is toegesneden op diversiteit (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2013). Er kan sprake zijn van ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, of van minder bewuste uitsluiting: wie de ongeschreven regels niet respecteert valt al snel buiten de groep. Allochtone nieuwelingen blijken die informele regels vaker niet te (her)kennen, of de regels sluiten niet aan bij hoe zij graag willen werken. Een werkklimaat waarin zowel allochtone als autochtone medewerkers zich prettig voelen en goed kunnen functioneren, is een vereiste om te komen tot een inclusieve cultuur (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). Door het veranderteam is een interventie vorm gegeven die inzicht geeft in waar op dit moment problemen optreden rond het werkklimaat, en tegelijk ruimte biedt om de medewerkers die hier tegenaan lopen te ondersteunen.

- ✓ Interventie 3: Intervisie voor startende medewerkers

Benutten: boeien

Diversiteit aan achtergronden in organisaties en teams kan een meerwaarde hebben en leidt dan tot meer creativiteit, minder blinde vlekken, meer innovatiekracht en betere resultaten (van Knippenberg & Schippers, 2007). Voorwaarde om tot die meerwaarde te komen is wel dat men ook daadwerkelijk open staat voor nieuwe ideeën, en kan omgaan met de spanningen die gepaard gaan met de confrontatie van verschillende denkwijzen. Pas als men die confrontatie echt durft aan te gaan, is er ruimte voor een creatief proces waarin nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan. Als dit niet gebeurt, is het over het algemeen de nieuwkomer die het onderspit delft, waarnaar niet geluisterd wordt, en die gefrustreerd raakt. Pas als ook de ideeën van de nieuwkomer worden benut, als daar ruimte en waardering voor is, komt de meerwaarde van diversiteit tot zijn recht. Gebeurt dit niet, dan is de kans op uitval van de nieuwkomer, in deze context de allochtone docent, groot. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het benutten en waarderen van de meerwaarde van diversiteit (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011). Daarom is gekozen voor een interventie die hen daarbij ondersteunt.

- ✓ Interventie 4: Ondersteunen leidinggevenden
- ✓ Interventie 5: Interactieve werkconferentie

Uitvoering en resultaten van de interventies

Interventie 1: Diversiteit-proof maken van de arbeidsmarktcommunicatie

Belangrijk bij de werving van nieuwe medewerkers is een arbeidsmarktcommunicatie die aanspreekt. Met deze interventie wilde het veranderteam meer inzicht krijgen in de mate waarin de huidige arbeidsmarktcommunicatie van de hogeschool aansluit bij de allochtone doelgroep. Het veranderteam heeft daarbij samengewerkt met de afdeling communicatie van de hogeschool, met de *recruiters*, en met een externe deskundige voor specifieke advisering over arbeidsmarktcommunicatie.

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

Uit de eerste inventariserende interviews zijn twee conclusies te trekken. Ten eerste hebben de afdeling communicatie en recruitment nog weinig ervaring met het aanspreken en werven van geschikte allochtone kandidaten. Ten tweede geeft het nieuwe beleid ten aanzien van het minimaal vereist opleidingsniveau hen de indruk dat het lastig is om deze doelgroep te bereiken. De afdeling communicatie heeft in het najaar van 2012 een grootschalige enquête uitgevoerd onder potentiële docenten. Doel van dit onderzoek was om na te gaan wat deze doelgroep belangrijk vindt in een organisatie en wat hun beeld is van Windesheim als potentiële werkgever. Het lectoraat heeft bijgedragen aan dit onderzoek door een aantal suggesties te doen voor het betrekken van allochtone respondenten en het toevoegen van vragen die meer inzicht geven in hoe de beeldvorming over Windesheim is bij een diverse groep. Het ging om vragen over in hoeverre de respondenten het belangrijk vinden dat er op hun werkplek een gevarieerd personeelsbestand is en in hoeverre zij Windesheim zien als een homogene of juist diverse organisatie.

Aanvullend op dit kwantitatieve onderzoek heeft het lectoraat diepte interviews gehouden met twee interne allochtone docenten en twee allochtonen uit de regio die niet op de hogeschool werken, maar wel binnen het profiel passen. Specifiek is ingegaan op wat hen wel en niet aanspreekt in de arbeidsmarktcommunicatie en of zij Windesheim een aantrekkelijke werkgever vinden op basis van wat de hogeschool uitstraalt met haar communicatie-uitingen (websites en vacatures) (zie De Vries, Vos & Çelik, 2013: 28-45, 61-64). In lijn met de survey gaven alle vier geïnterviewden aan Windesheim als een 'witte school' te zien. Volgens één van de zittende medewerkers was de keuze om te solliciteren op haar huidige functie ingegeven door de expliciete voorkeur die werd gegeven voor een allochtone kandidaat. De interne medewerkers vinden dat Windesheim weliswaar open staat voor andere culturen, maar dat er betrekkelijk weinig concrete aandacht besteed wordt aan

het benutten van diversiteit. De externe geïnterviewden lieten weten dat zij minder via de reguliere kanalen op zoek zijn naar vacatures. Het eigen netwerk wordt als een belangrijke bron gebruikt voor interessante vacatures, al dan niet via social media (bijv. LinkedIn).

De tweede stap in de interventie betrof het zoeken van concrete manieren om de arbeidsmarktcommunicatie te verbeteren. Dit gebeurde tijdens een zoeksessie met drie medewerkers van de afdelingen communicatie en recruitment, onder leiding van een expert op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit. Tijdens deze sessie werden de vragen van de deelnemers geïnterviewd. Vervolgens werden de uitkomsten van het onderzoek met hen besproken. Ten slotte is bij een tweede bijeenkomst gewerkt aan het formuleren van concrete handvatten om de werving van de allochtone doelgroep te verstevigen. Voor deze tweede bijeenkomst zijn alle *recruiters* en hun teamleider en twee (senior) communicatieadviseurs uitgenodigd. Met deze brede deelname wilde het veranderteam een zo groot mogelijk draagvlak creëren voor het werken aan meer diversiteit.

De *recruiters* van de hogeschool hebben, samen met collega's van de afdeling communicatie en een externe adviseur, de arbeidsmarktcommunicatie onder de loep genomen. Daarbij is ook de allochtone doelgroep binnen en buiten de hogeschool geconsulteerd. De resultaten zijn verwerkt in een nieuwe visienota en moeten gaan doorwerken in de toekomstige wervingscampagnes. Ook hebben de sessies geresulteerd in aanpassingen in de arbeidsmarktcommunicatie (websites, vacatures), waardoor diversiteit explicieter naar voren is gebracht. Zo is bijvoorbeeld een allochtone medewerker aan het woord gelaten op de website bij de rubriek 'Werken bij Windesheim'.

Interventie 2: Wederzijdse kennismaking

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

Voor deze interventie is het veranderteam op zoek gegaan naar allochtonen die qua opleidingsniveau geschikt zouden zijn om als docent op een hogeschool te werken. Zij werden uitgenodigd voor een bezoek aan de hogeschool. Een ander criterium dat het veranderteam stelde aan participanten was dan dat zij vanuit een formeel (bijvoorbeeld allochtone studentenvereniging) of informeel (vriendenkring) netwerk een bereik hebben onder potentiële allochtone medewerkers. Voor de werving van participanten is gebruik gemaakt van sociale media en de netwerken van het veranderteam.

In totaal werden er 11 participanten gekoppeld aan een gastgever binnen de hogeschool. Gastgevers waren hoofddocenten, teamleiders, lectoren en managers van de hogeschool. Van gastgevers werd gevraagd dat zij hun ervaringen deelden over het werken in het hoger onderwijs met potentiële (allochtone) collega's.

De participanten liepen twee keer een dagdeel of een dag mee tijdens de dagelijkse werkzaamheden van de gastgever. De meeloopdagen hadden voor iedere bezoeker een eigen karakter, afhankelijk van het programma van hun gastgever. In alle gevallen kregen de genodigde potentiële werknemers informatie over de hogeschool, de opleidingen en over de werkzaamheden van de gastgever. Daarnaast woonden de bezoekers veelal vergaderingen of bijeenkomsten bij, bijvoorbeeld over de lesstof of over de inhoud van de opleiding.

De leerervaringen van 11 bezoekers en hun gastgevers werden geëvalueerd met een formulier bestaande uit open vragen over de 'wederzijdse kennismaking'. Ook hebben we de deelnemers aan deze kennismaking gevraagd of zij de hogeschool en/of kandidaat willen aanbevelen in hun netwerk. Bij de medewerkers leidde deze interventie tot het inzicht dat ze deze groep niet vanzelf tegenkomen, dat ze nauwelijks vertegenwoordigd zijn op de hogeschool en dat daar kansen liggen. De bezoekers hebben ervaren dat de sector hoger

onderwijs een interessante werkomgeving is. Zowel de bezoekers als hun gastgevers hebben aangegeven dat zij dat kunnen uitdragen in hun netwerk. Uit de evaluatie bleek dat de allochtone bezoekers door het meelopen de hogeschool als potentiële werkgever beter hebben leren kennen, en dat de gastgevers de eigen organisatie eens door de ogen van een ander hebben gezien. De medewerkers van de hogeschool zijn meer gaan nadenken over het thema diversiteit. Door een van de gastgevers werd dit als volgt geïllustreerd: *“Mijn kennismaking met de gast heeft mij opnieuw stil laten staan bij hoe ik als manager verschillen in het team kan benutten en waarderen. Zij hield mij op een plezierige manier een spiegel voor en ik ontdekte hoe een intelligente en kritische ‘blik van buiten’ mij hielp. Verschillen zijn soms lastig, maar altijd leerzaam!”*

Interventie 3: Intervisie voor startende medewerkers

De eerste maanden in een nieuwe functie zijn vaak bepalend voor het succes van de aanstelling. Het voorkomen van uitval in deze fase is dan ook cruciaal. In deze fase wordt ook vaak duidelijk waar struikelblokken liggen, waar men tegenaan loopt, en wat men wel of niet prettig vindt in de organisatie. Intervisiebijeenkomsten kunnen nieuwe medewerkers helpen makkelijker hun weg te vinden in de nieuwe organisatie en negatieve ervaringen of uitval beperken. Daarnaast bieden intervisiebijeenkomsten de mogelijkheid kennis te verzamelen over struikelblokken en mogelijke oplossingen. De bijeenkomsten werden op vrijwillige basis georganiseerd voor docenten die minder dan een jaar in dienst waren bij de hogeschool.

In totaal zijn 61 nieuwe medewerkers aangeschreven om deel te nemen aan de intervisie.. Eén-derde van de aangeschreven medewerkers heeft zich aangemeld voor participatie aan de intervisie. Op basis van deze aanmeldingen werden twee intervisiegroepen bestaande uit vijf en zeven medewerkers samengesteld. Die zijn twee keer samengekomen onder leiding van een interne coach. In iedere intervisiegroep participeerde een lid van het veranderteam. Beide intervisiegroepen hadden een diverse samenstelling qua etniciteit, gender, leeftijd en werkervaring.

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

Uit de analyse van de thema's die besproken zijn, bleek dat de intervisiebijeenkomsten hebben gezorgd voor een vruchtbare uitwisseling van eerste ervaringen van nieuwe medewerkers. Diversiteit was daarbij een thema, maar niet zozeer etnische diversiteit. Het ging vooral om de ruimte om jezelf te zijn, je specifieke meerwaarde te profileren, en toch aansluiting te vinden bij de zittende groep en de bestaande cultuur. De deelnemers vonden dat ook de zittende teamleden en de leidinggevende van het team verantwoordelijk zijn voor het benutten van hun meerwaarde. Ze merkten echter dat er structureel te weinig tijd werd ingepland voor coaching van nieuwe docenten en intervisie. Ook constateerden de deelnemers aan de intervisie dat het verschil kansen biedt maar tegelijk zaken zo nu en dan ook complex maakt omdat verschil in meningen en stijlen kunnen zorgen voor discussies en besluitvorming daardoor kan vertragen. Zowel de nieuwe medewerkers als de (onderwijs)teams waarin zij opereren, hebben soms moeite met die complexiteit. Vaak ook hebben de nieuwelingen moeite om de cultuur van de nieuwe omgeving te doorgronden, ze weten niet precies wat er van hen verwacht wordt en dat maakt onzeker en kost energie. In de tweede bijeenkomst van de intervisiegroepen is gereflecteerd op de ervaringen met de intervisiegroep. Daarin gaven deelnemers aan dat ze coaching en intervisie zien als hulpmiddelen om makkelijker hun weg te vinden in de organisatie, en om hun talenten zo snel en effectief mogelijk te kunnen inzetten voor de organisatie. Ze vonden het samen zoeken naar manieren die meer ruimte geven aan verschillen in competenties leerzaam: hoe kun je zelf als nieuwe medewerker meer proactief optreden en zo de meerwaarde van het verschil meer zichtbaar maken. Uit de evaluatie bleek verder dat de deelnemers

wederkerigheid (uitwisseling tussen deelnemers) en kleinschaligheid zien als belangrijke succesfactoren voor de intervisie.

In dit intervisietraject voor nieuwe medewerkers is informatie vergaard en een proef gedraaid over hoe zij middels intervisie ondersteund kunnen worden in hun eerste maanden op Windesheim, vooral bij het creëren van ruimte voor hun persoonlijke meerwaarde in hun nieuwe werkomgeving. Daarnaast is tijdens de intervisiebijeenkomsten informatie vergaard over wat hen tijdens die eerste maanden op is gevallen. Samen met de begeleider van de intervisie en de Corporate Academy, die binnen de hogeschool verantwoordelijk is voor de interne opleidingen, heeft het interventieteam tenslotte gezocht naar mogelijkheden om de leerervaringen uit het intervisietraject te benutten in de bestaande intervisieprogramma's. Het interne scholingsinstituut heeft aangegeven de verworven inzichten te verwerken in bestaande intervisietrajecten en mogelijk ook in andere onderdelen van het scholingsaanbod. Of dit daadwerkelijk leidt tot een aanpassing van de programma's moet op een later moment blijken.

Interventie 4: Ondersteunen leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het behouden en benutten van medewerkers. Omdat de positie van allochtone medewerkers vaak net even anders is dan die van hun autochtone collega's vraagt dit soms extra aandacht, en daarmee extra kennis en inzicht. Leidinggevenden vragen zich af waar ze op moeten letten, en hoe ze beter aansluiting kunnen vinden. Om leidinggevenden op dat punt te ondersteunen, heeft het veranderteam onderzocht waar de bestaande scholing voor zittende en aankomende leidinggevenden kan worden aangevuld met onderdelen die specifiek gericht zijn op het begeleiden en benutten van allochtone medewerkers en het werken in een divers team. Naast bevorderen van behoud van allochtone medewerkers zou deze interventie moeten bijdragen aan het optimaal benutten van hun competenties.

Ook bij het vormgeven van deze interventie heeft het veranderteam nauw samengewerkt met de Corporate Academy, het interne scholingsinstituut. Het veranderteam is gestart met een screening van het bestaande scholingsaanbod. Hieruit bleek dat aandacht voor diversiteit daarin geen structurele plaats heeft. Vervolgens vonden open interviews plaats met trainers en programmaleiders van de Corporate Academy over het belang hiervan en om samen concreter te kijken hoe het thema diversiteit steviger verankerd kan worden in toekomstige en bestaande scholingsprogramma's. De interviews zijn ook benut om een aantal inzichten te verzamelen die belangrijk zijn voor het bepalen van de onderwerpen waarop een scholing voor leidinggevenden zich zou kunnen richten. Er werd vooral aandacht besteed aan bewustwording van de eigen vanzelfsprekendheden en de culturele bril die de leidinggevende draagt in interactie met de medewerkers, om daarmee mogelijke blinde vlekken weg te nemen.

Op basis van de uitkomsten van de interne gesprekken heeft het veranderteam met behulp van een externe adviseur een trainingsmodule over innovatiekracht van verschillen ontwikkeld. Deze is vervolgens via het interne scholingsinstituut aangeboden aan leidinggevenden in de organisatie. Er is bewust gekozen om de training aan te bieden aan leidinggevenden op alle niveaus om verticaal leren te stimuleren. Bovendien wilde het veranderteam in alle lagen van de organisatie meer (structurele) aandacht voor diversiteit vragen.

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

Om leidinggevenden te ondersteunen bij het bieden van ruimte aan diversiteit is met het scholingsinstituut en een externe adviseur geëxperimenteerd met een training op dit gebied. Aan de hand van een open en gesloten vragenlijst is deze interventie per e-mail en/of

telefoon geëvalueerd. Daaruit bleek dat de training bij de 12 deelnemers gezorgd heeft voor bewustwording over hoe verschillen in teams beter benut kunnen worden. *“Wat ik vooral geleerd heb is om bepaald gedrag van anderen niet meteen te interpreteren vanuit mijn eigen kaders, maar de dialoog op te zoeken en kijken waar hij of zij vandaan komt.”* aldus een deelnemer aan de training. Het veranderteam heeft de ervaringen met de training teruggekoppeld aan de programmaleiders van de Corporate Academy. Dit heeft geresulteerd in een afspraak om het thema diversiteit op een meer structurele manier in te bedden in de bestaande scholing voor leidinggevenden, waarbij gebruik zal worden gemaakt van (elementen uit) de in dit traject ontwikkelde training. Het enthousiasme waarmee deze training werd ontvangen door de leidinggevenden liet zien dat hieraan behoefte is. Er is onderling afgesproken dat het lectoraat gesprekken met het scholingsinstituut gaat voeren om de opgedane inzichten in te voeren in het reguliere scholingsaanbod voor medewerkers.

Interventie 5: Interactieve werkconferentie

Om de ervaringen van alle mensen die bij het project betrokken zijn, inclusief de externe experts en de participanten uit de wederzijdse kennismaking, te integreren en te leren van elkaars ervaringen is tot slot een interactieve werkconferentie georganiseerd. Tijdens de werkconferentie zijn de ervaringen en resultaten van de verschillende interventies met elkaar besproken en is gezocht naar de mogelijkheden om meer structureel aandacht te besteden aan diversiteit binnen Windesheim: Hoe kan de hogeschool de resultaten van het project borgen bij teams en afdelingen? Welke andere wegen kan men nog bewandelen om verschillen optimaal te benutten binnen de hogeschool? Er is gewerkt aan het formuleren van aanbevelingen en vervolgactiviteiten en het versterken van onderlinge relaties en het enthousiasme voor het thema, om zo de activiteiten een grotere kans van slagen te geven. Het veranderteam trad op als procesbegeleider.

Op basis van de observaties van het veranderteam en de gespreksverslagen tijdens de werkconferentie bleek dat de verschillende interventies een nieuwe impuls hebben gegeven aan de bewustwording over diversiteit en aan diversiteitsontwikkeling bij de hogeschool. Duidelijk bleek dat de deelnemers waarde hechten aan meer ruimte voor diversiteit binnen de hogeschool en hiervoor mogelijkheden zien. Door de interventies is het gesprek over diversiteit weer gestimuleerd en zijn veel mensen aan het denken gezet over het thema en over hun eigen rol en mogelijkheden. De werkconferentie functioneerde als kristallisatiepunt: mensen vonden elkaar, initiatieven werden bij elkaar gebracht en alle losse elementen bleken samen te klonteren tot een substantieel geheel. In dat proces zijn initiatieven een stap verder gekomen, zijn nieuwe ideeën en samenwerking ontstaan, bestaande ideeën versterkt en er is veel energie vrijgekomen. Ook is besproken wat nodig is om de gegenereerde energie vast te houden en de ontwikkelingen verder te brengen. De belangrijkste algemene aanbevelingen waren:

1. Benoem als College van Bestuur expliciet het belang van diversiteit voor de hogeschool;
2. Specificeer welke invulling van het begrip diversiteit voor welke processen en situaties van belang zijn;
3. Zorg voor materiaal en ondersteuning;
4. Houd de dialoog gaande.

Ook werden er volgende specifieke suggesties geformuleerd in termen van diversiteitsthema's bij Windesheim.

Instroom	Meer diversiteit betekent aandacht voor de instroom, aangezien het huidige personeelsbestand vrij homogeen is.
Behoud/benutten	Meer aandacht is nodig voor het benutten en behouden van verschillen.
Diversiteit in het onderwijscurriculum	Aandacht voor diversiteit moet een prominentere plek binnen het onderwijs hebben, zowel in reguliere vakken als in het trainen van houdingsaspecten en aanleren van multiculturele competenties.

Kortom, de verworven kennis in de verschillende interventies is breder inzetbaar dan alleen voor de daarbij betrokken professionals. Zo'n slotbijeenkomst is bruikbaar om de inzichten te overgedragen, de energie en betrokkenheid van medewerkers en managers vast te houden. Hierdoor werd ook extra duidelijk dat de interventies een integraal karakter hadden waar veel mensen bij betrokken zijn. Dit werkte enthousiasmerend en leidde tot ideeën voor aanvullende, meer hogeschool brede, activiteiten. Hoe deze vorm krijgen zal op een later moment moeten blijken.

Algemene conclusies en discussie

Het in dit artikel beschreven proces van organisatieontwikkeling had als doel meer ruimte te creëren voor etnische diversiteit bij een hogeschool. Uit het vooronderzoek is gebleken dat die ruimte nodig is omdat de hogeschool, net als vele andere organisaties, moet inspelen op de diversiteit in de samenleving. Essentieel is om goed te definiëren waarom ruimte voor diversiteit voor de organisatie, of voor een organisatieonderdeel, van belang is, en voor welk aspect van diversiteit dat geldt. Zo viel op dat in bepaalde organisatieonderdelen meer belangstelling was voor meer diversiteit qua gender of leeftijd en minder voor etnische diversiteit. Het is enerzijds belangrijk aan te sluiten bij dergelijke specifieke interesses om gericht te werk te gaan. Anderzijds ontstaat er meer draagvlak wanneer diversiteit breed benaderd wordt en aandacht is voor gender, leeftijd en etniciteit. Impliciet of expliciet is er weerstand aanwezig voor voorkeursbeleid. Daarom is het aan te bevelen om de diversiteitsinterventies zo breed en integraal mogelijk in te zetten. Interventies moeten dus niet gericht zijn tot een specifieke groep. Dat werkt doorgaans averechts in de organisatiepraktijk omdat groepen (de meerderheid) uitgesloten worden en hierdoor weerstand vertonen. Daarbij komt ook kijken dat talenten niet als quotumkandidaat willen fungeren, maar aangenomen willen worden op basis van hun kwaliteiten.

Verder is op te merken dat dit verandertraject niet alleen de HRM-insteek van diversiteit hanteerde. Het diversiteitsvraagstuk is geplaatst in de context van organisatieontwikkeling. De integrale aanpak in dit organisatietraject heeft laten zien dat diversiteitsontwikkeling geen issue moet zijn van uitsluitend het personeelsbeleid. Als dit wel gebeurt, dan is kans groot dat er weinig ondersteuning ontstaat binnen de organisatie of zelfs antipathie voor medewerkers die door voorkeursbeleid aangesteld worden. Praktijk leert ons dat diversiteitsbeleid pas kansrijk is en meer draagvlak heeft als het onderdeel is van de totale organisatieontwikkeling. Dat kan slechts gerealiseerd worden als organisaties hun bestuur en volledige management meenemen in deze denk- en werkwijze.

Daarnaast vergt diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief meer inzicht (Raaijmakers, 2008). Deze set van vijf interventies laat zien dat belangrijke stappen gezet kunnen worden om meer ruimte te creëren voor diversiteit door het inzetten van een integraal, interactief en iteratief proces waarin zowel van onder- als van bovenaf krachten gebundeld worden, gefaseerd te werk wordt gegaan en waarin de interventies in nauwe interactie met verschillende partijen binnen de organisatie worden uitgevoerd. Extra impact wordt daarbij bereikt door ook de buitenwereld (zoals potentiële allochtone medewerkers) te betrekken bij het proces. De beschreven interventies zijn uiteraard in de wijze van uitvoering toegesneden op de situatie in een hogeschool. De grote lijn is echter bruikbaar in elke organisatie. Wel zal steeds bekeken moeten worden welke professionals, welke afdelingen, betrokken moeten worden. Het diversiteitsperspectief kan binnen de organisatie(onderdelen) een belangrijke parameter zijn om de interventies vorm te geven en succesvol uit te voeren. Dit is in lijn met een eerder onderzoek van De Vries, Vos en Çelik (2014).

Over het algemeen kan gezegd worden dat deze benadering van organisatieontwikkeling heeft gewerkt: de professionals hebben enthousiast meegedaan, zijn gaan nadenken over het belang van diversiteit voor de hogeschool en hun verantwoordelijkheid om ruimte te maken voor diversiteit. Ze hebben hun huidige handelen kritisch onder de loep genomen en hebben, samen met het veranderteam, de externe adviseurs en andere betrokkenen, gewerkt aan vernieuwing. Of het bewustwordingsproces en de nieuwe handelingsperspectieven ook daadwerkelijk leiden tot meer diversiteit in het

personeelsbestand en het beter benutten van diversiteit moet de toekomst uitwijzen. Het is te vroeg om hierover te rapporteren. Literatuur inzake diversiteit geeft aan dat het niet zo moeilijk is om (cognitief) bewust te creëren. Het probleem is echter dat dit cognitief bewust zijn steeds tijdelijk is. Het affectieve volgt niet noodzakelijk en de échte uitdaging is om het handelen (gedrag) structureel te veranderen. Dit laatste moet nog blijken.

Tot slot heeft het veranderteam geconstateerd dat bij de ontwikkeling en uitvoering van diversiteitsinterventies rekening gehouden kan worden met kruislingse effecten. Organisatieontwikkelingsinterventies worden doorgaans gemodelleerd naar hun primaire effect. Veel interventies hebben doorgaans ook een tweede of een derde effect op andere niveaus. Voor het bereiken van grotere impact is het bruikbaar om de interventieniveaus (individu, groep en organisatie) te integreren en dit als uitgangspunt te nemen bij de ontwikkeling en uitvoering van een verandertraject. In de Appendix is een overzicht van de verschillende niveaus van ingezette interventies per thema (instroom, behoud en benutten) gepresenteerd. Een nader onderzoek naar de effecten van interventies op verschillende organisatieniveaus is wenselijk.

APPENDIX

Overzicht interventies, doelen en interventieniveaus

INTERVENTIES	DOELEN INTERVENTIES	NIVEAUS INTERVENTIES		
		Individueel	Groep	Organisatie
Diversiteit- <i>proof</i> maken van arbeidsmarktcommunicatie	Instroom		x	x
	Behoud			
	Benutten			
Wederzijdse kennismaking	Instroom	x	x	
	Behoud	x	x	
	Benutten	x	x	
Intervisie startende medewerkers	Instroom			
	Behoud	x	x	
	Benutten	x	x	
Ondersteunen leidinggevenden	Instroom			
	Behoud	x	x	x
	Benutten	x	x	x
Interactieve werkconferentie	Instroom			
	Behoud			
	Benutten	x	x	x

- Boonstra, J. J., Steensma, H. O. & Demenint, M. I. (1996). *Ontwerpen en Ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarsen: Elsevier.
- Bosman, F. & Gomes, C. (2009). *Kleurrijk werven, onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties*. Rotterdam: Intelligence Group.
- Bourdieu, P. (1983). Forms of Capital. In: Richardson, J.G. (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Cain, A. (2007). *Social Mobility of Ethnic Minorities in the Netherlands. The Peculiarities of Social Class and Ethnicity*. Delft: Eburon.
- Çelik, G. & Creemers, I. (2009). Meer migranten in overheidsmanagement. *Binnenlands Bestuur*, 15: 38.
- Celik, S., Ashikali, T. S. & Groeneveld, S. M. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformatieel leiderschap. Tijdschrift voor HRM, 14(4), 32-57.
- Celik, S., Ashikali, T. S. & Groeneveld, S. M. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van een inclusieve organisatiecultuur. Gedrag en Organisatie, 26(3), 329-352.
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (2010). *Differentiëren in drievoud: omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel*.
- Cox, T. Jr. (2003). *Creating the Multicultural Organization, A strategy of Capturing the Power of Diversity*. University of Michigan Business School: Management Series.
- Cozijnsen, A. J. & Vrakking, W. J. (1995). *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*. Alpen aan den Rijn: Samsom.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. 9th Edition. CENGAGE Learning.
- De Jong, M. (2012). *Ik ben die Marokkaan niet! Onderzoek naar identiteitsvorming van Marokkaans-Nederlandse hbo-studenten*. Amsterdam: VU University Press.
- De Jong, M. (2014). *Diversiteit in het hoger onderwijs. Over allochtoon en autochtoon*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- De Vries, S. (2010). (Red) *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak*. Assen: Van Gorcum.
- De Vries, S., Vos, M. & Çelik, G. (2013). *(H)erkend multitalent: Meer ruimte voor diversiteit bij Windesheim*. Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- De Vroome, T. (2013). *Earning Your Place: The Relation between Immigrants' Economic and Psychological Integration in the Netherlands*. Dissertatie. Universiteit Utrecht.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? International Journal of Public Sector Management 24(6), 594-612.
- Hofhuis, J. (2012). *Dealing with Differences. Managing the Benefits and Threats of Cultural Diversity in the Workplace*. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen.

Hunkar, A. (2011) *Vrouwen van Suriname en de effecten van "intersectie" op hun carrièreontwikkeling*. Scriptie. Bedrijfskunde KUN.

Janssens, M. (2002). *Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*. Brussel:Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw: Administratie Werkgelegenheid (Trivisi-project).

Luijters, K., van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. & Sanchez-Gardey, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal Business Ethics*, 111-131.

Ministerie van BZK (2012). *Diversiteitsindex*, geraadpleegd op 27 oktober 2014.
<http://www.diversiteitsindex.databank.nl/>

Meerman, M. & Gründemann, R. (2013) (red). *Etnische diversiteit in docententeams in het hbo*. Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Windesheim, Hogeschool van Inholland.

Meerman, M. (1999). *Gebroken Wit. Over de acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.

Ng, E. S. W. & Burke, R. J. (2005). Person-Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P. & Melton, E. (2010). What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 867-886.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & Van der Zee, K. I. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001

Raaijmakers, M. (2008). Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen.

Schreurs, B., Derous, E., Van Hooft, E.A.J., Proost, K. & De Witte, K. (2009). Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: The mediating role of the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 761-783.

Stevens, F. G., Plaut, V. C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. doi: 10.1177/0021886308314460

Van der Zee, K. I. & van Oudenhoven, J. P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies*. Assen: Van Gorcum.

Van Hoyer, G., Van Hooft, E. A. J. & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 661-682.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

Vries, S. de, Vos, M. & Çelik, G. *Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm*, *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3(4): 58-63.

Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, 2014

Zandvliet, K., Blanken, R., Gravesteijn-Ligthelm, J. & De Koning, J. (2002). *Doorstroom van etnische minderheden op de werkvloer*. Den Haag: Elsevier.