

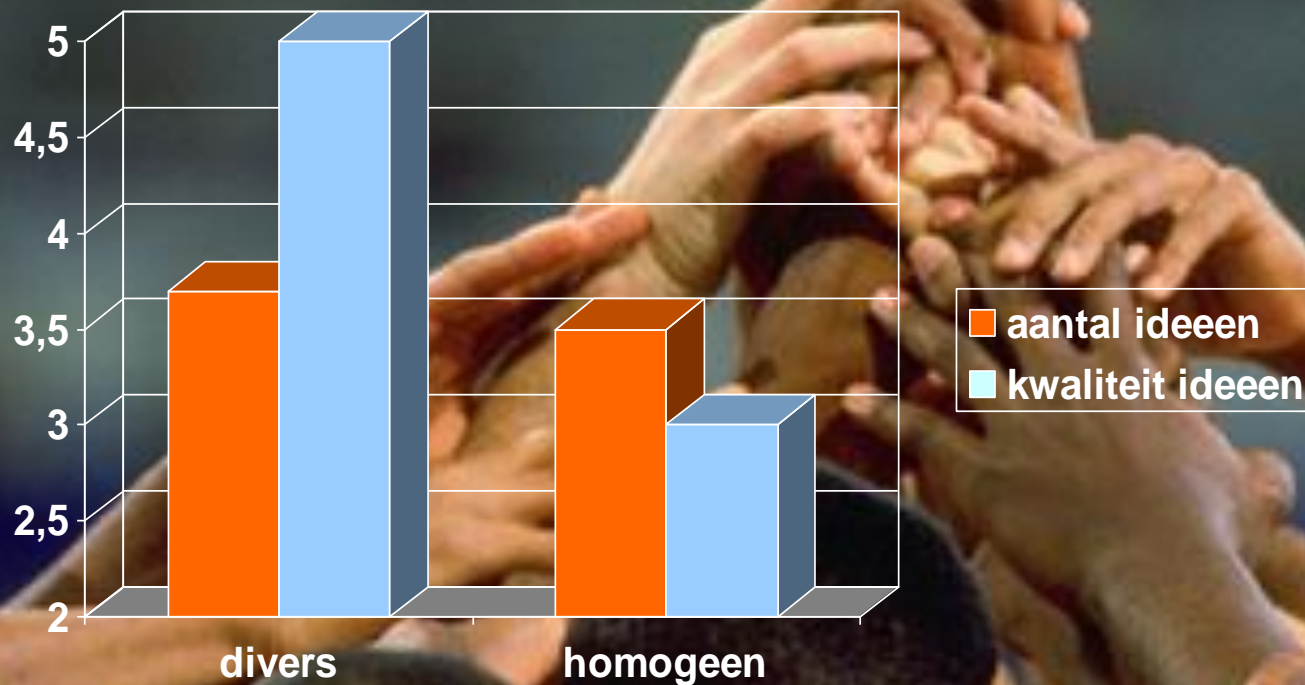
Leidinggeven aan verschillen in het onderwijs

Prof. Karen I. van Oudenhoven-van der Zee
Vrije Universiteit Amsterdam



Kwaliteit van ideeën tijdens brainstormsessies (range 1-5)

(Nakui, Paulus & Van der Zee, 2009)



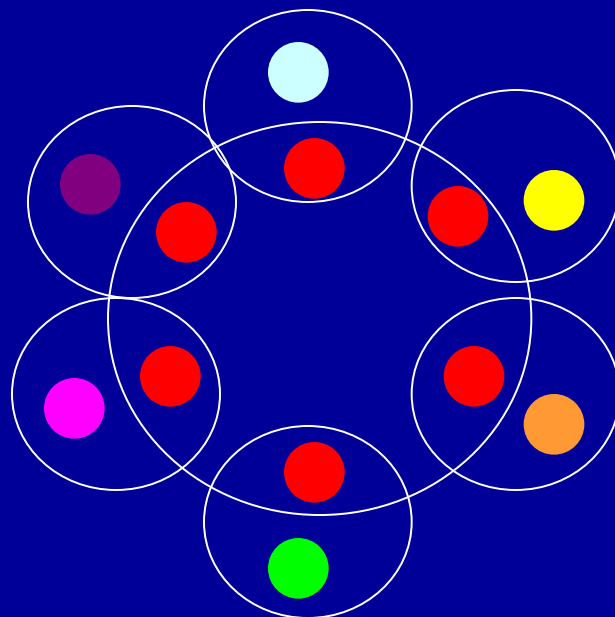
Hij HEEFT ALTIJD
VAN DIE LEUKE
ALLOCHTONE
IDEEËN





"We need to focus on diversity. Your goal is to hire people who all look different, but think just like me."

Druk op gemeenschappelijke



"For too many of us, it's become safer to retreat into our own bubbles, whether in our neighborhoods or college campuses or places of worship or our social media feeds, surrounded by people who look like us and share the same political outlook and never challenge our assumptions. And increasingly, we become so secure in our bubbles that **we accept only information, whether true or not, that fits our opinions**, instead of basing our opinions on the evidence that's out there"





**Veiligheid &
Voorspelbaarheid**



**Gelijkheid =
Aantrekking**



**Sociale identiteit:
“wij” vs “zij”**

Schneider “The people make the place” (1987)

A Attraction
S Selection
A Attrition

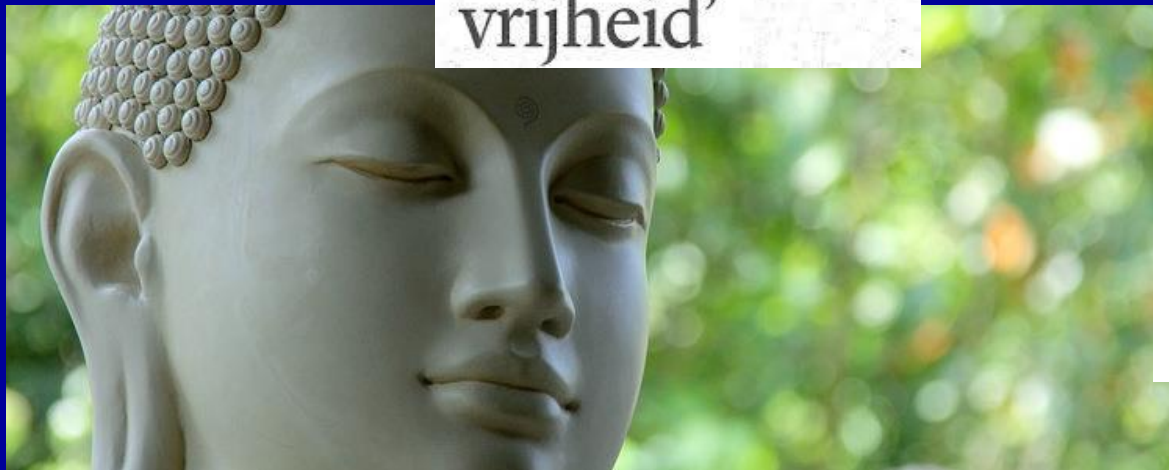


Leidinggeven aan diversiteit

Omgaan met onzekerheid

Meerwaarde halen uit verschil

‘In het verlies
van controle
zit grote
vrijheid’



Leidinggeven aan verschillen

deel I

- Ontwikkeling van een heldere visie op diversiteit
- Creëren van een inclusieve omgeving

Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- Leiderschap
- Identiteiten en sociaal cement
- Omgaan met weerstand

Diversiteit

Alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen

Relevant onderscheid tussen *surface* versus *deeper* level

Geslacht, leeftijd, etnische achtergrond

versus

Persoonlijkheid, disciplinaire achtergrond



Leidinggeven aan verschillen

deel I

- Ontwikkeling van een heldere visie op diversiteit
- Creëren van een inclusieve omgeving

Visie op diversiteit

(Ely & Thomas, 2001; Luijters e.a., 2007)

Drie perspectieven

- discriminatie- en eerlijkheidsperspectief
- toegang- en legitimitateitsperspectief
- integratie- en leerperspectief

Discriminatie en eerlijkheid

“Wij vinden dat alle beschikbare arbeidskrachten toegang moeten hebben tot de arbeidsmarkt, zonder onderscheid naar huidskleur, geslacht, seksuele voorkeur, geloof, leeftijd, politieke overtuiging, land van oorsprong, handicap of sociale achtergrond. Opvattingen of voorkeuren van opdrachtgevers zijn voor ons nooit een geldige reden om personen op een of meer van de bovengenoemde gronden uit te sluiten”.

Toegang- en legitimizeitsperspectief



diversiteit in organisaties als middel om toegang te krijgen tot een divers klantenbestand

Integratie- en leerperspectief

“We zetten onze docenten met een andere culturele achtergrond in om met elkaar methodiek te ontwikkelen voor lastige situaties zoals docenten die ouders geen hand willen geven. Dat gebruiken we dan in onze opleiding voor leerkrachten VO”



Perspectieven en uitkomsten

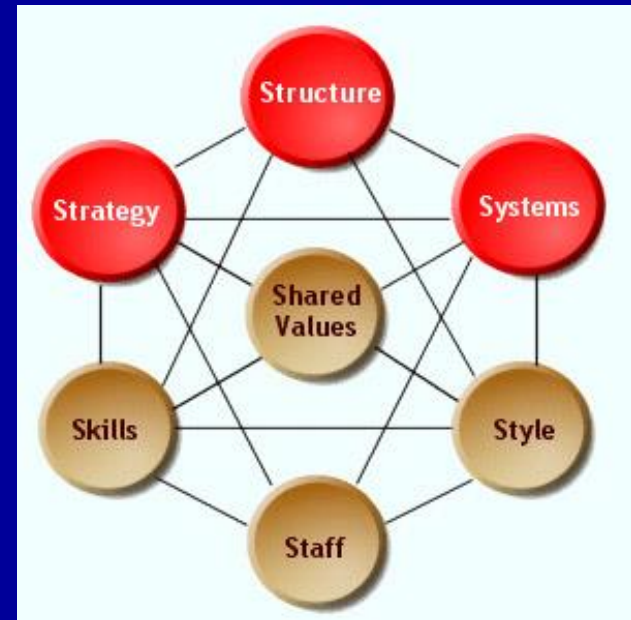
perspectief	minderheid	meerderheid
Discriminatie & eerlijkheid		++
Toegang & legitimiteit	+	+
Integratie en leren	++	
All inclusive	++	++

Doorvertaling strategische visie

concretisering op
verschillende niveaus:

Faculteit Bewegings-
wetenschappen koppelt
expertise studeren met
beperking aan
diversiteitsbeleid

consistentie
organisatiesystemen,
processen en structuren



Advertentie

Voor onze diversiteitswerkgroep zoeken wij enthousiaste ambassadeurs die met ons willen meedenken over het diversiteitsbeleid in de bredere organisatie en ambassadeur willen zijn voor het onderwerp in de eigen vestiging. We zoeken mensen met affiniteit en ervaring met het onderwerp diversiteit. Verder is het van belang dat kandidaten onze visie delen op diversiteit.

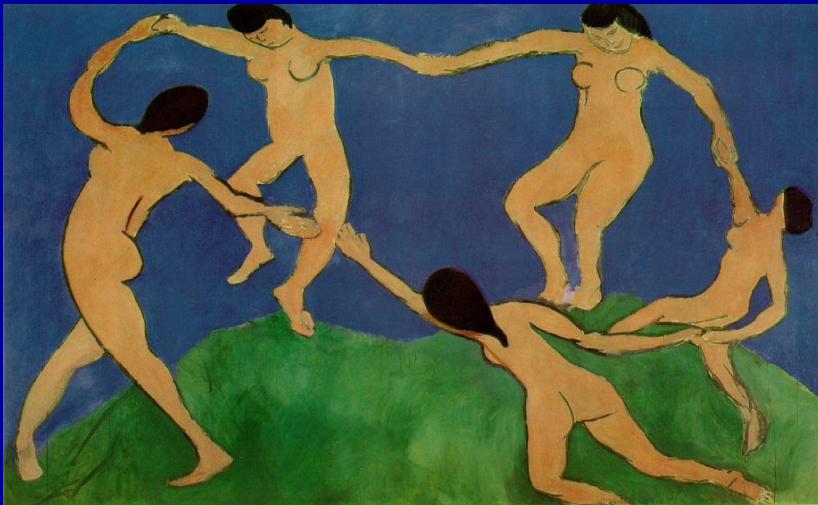
Leidinggeven aan verschillen

deel I

- Ontwikkeling van een heldere visie op diversiteit
- Creëren van een inclusieve omgeving

Inclusieve organisatie

(Otten & Van der Zee, 2015)



toehoren...



uniek zijn

Klassiek



toebehoren = eigen groep



uniek zijn = ten opzichte van andere groep

Wat nu?



eigen groep



andere groep

Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

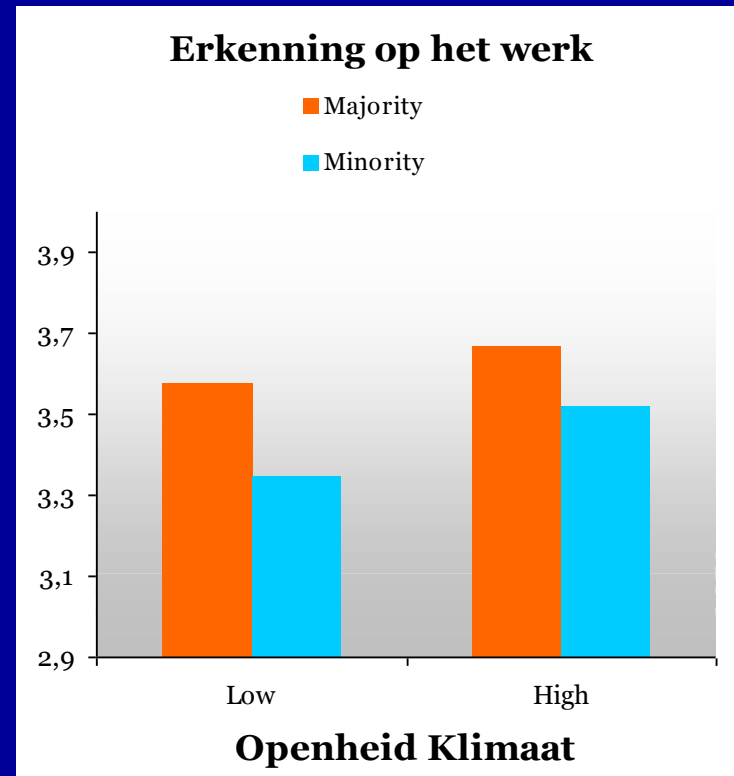
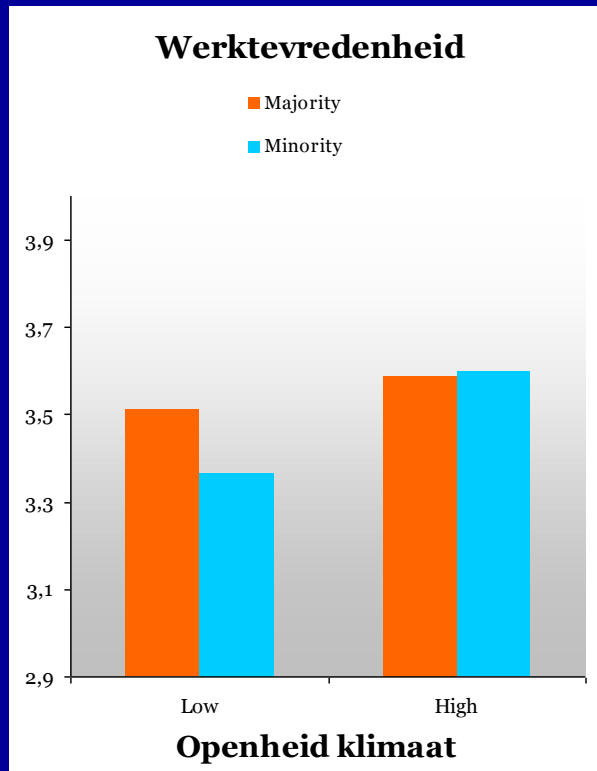
- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- Leiderschap
- Identiteiten en sociaal cement
- Omgaan met weerstand

Diversiteitsbevorderend klimaat

- Niet teveel regels en gedragsvoorschriften: onzekerheidstolerantie
- Actieve waardering van verschillen



Klimaat en werkuitskomsten



Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- Leiderschap
- Identiteiten en sociaal cement
- Omgaan met weerstand

Opdracht

Denk terug aan een situatie in uw vroege jeugd waarin u zich voor het eerst realiseerde dat u anders was dan anderen.

Welke emotie riep dat gevoel van anders zijn bij u op?

Hoe reageerde uw omgeving? Wat had u van hen nodig gehad?

Interculturele competenties

(van der Zee & Van Oudenhoven, 2001, 2017)

Relatief los van angst zijn

Emotionele Stabiliteit

Flexibiliteit

Zien van kansen

Culturele Empathie

Openmindedness

Sociaal Initiatief



Behavioral Inhibition System (BIS): AVOIDANCE



Emotionale Stabilität

Flexibilität





dreiging



Eigen normen



**weerstand tegen
verandering**



**openheid
afwijkende
ideeën**

Behavioral Activation System (BAS): APPROACH



Culturele Empathie

Erkennen van verschillen

Openmindedness

Waarderen van verschillen

Sociaal Initiatief

Benutten van verschillen

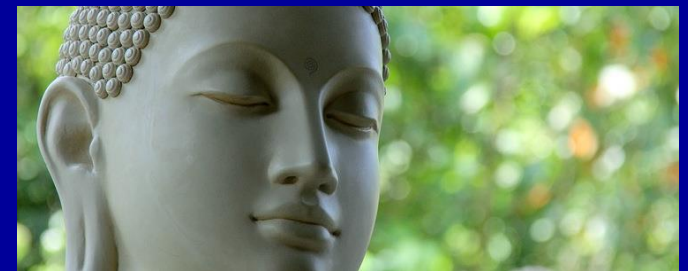
Scoreprofiel politieorganisatie

(10 puntsschaal)

Culturele Empathie	7.86
Openmindedness	5.84
Sociaal Initiatief	8.06
Emotionele Stabiliteit	7.94
Flexibiliteit	8.26

Eigenschappen en klimaat

- Stressgerelateerde eigenschappen zorgen voor openheid voor diversiteit



- Sociaal-perceptuele eigenschappen zorgen voor actieve waardering van verschillen



Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- **Leiderschap**
- Identiteiten en sociaal cement
- Omgaan met weerstand



individueel niveau

transformationeel



**identificatie met
de organisatie**

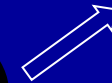


uitkomsten

participatief



**open
klimaat**



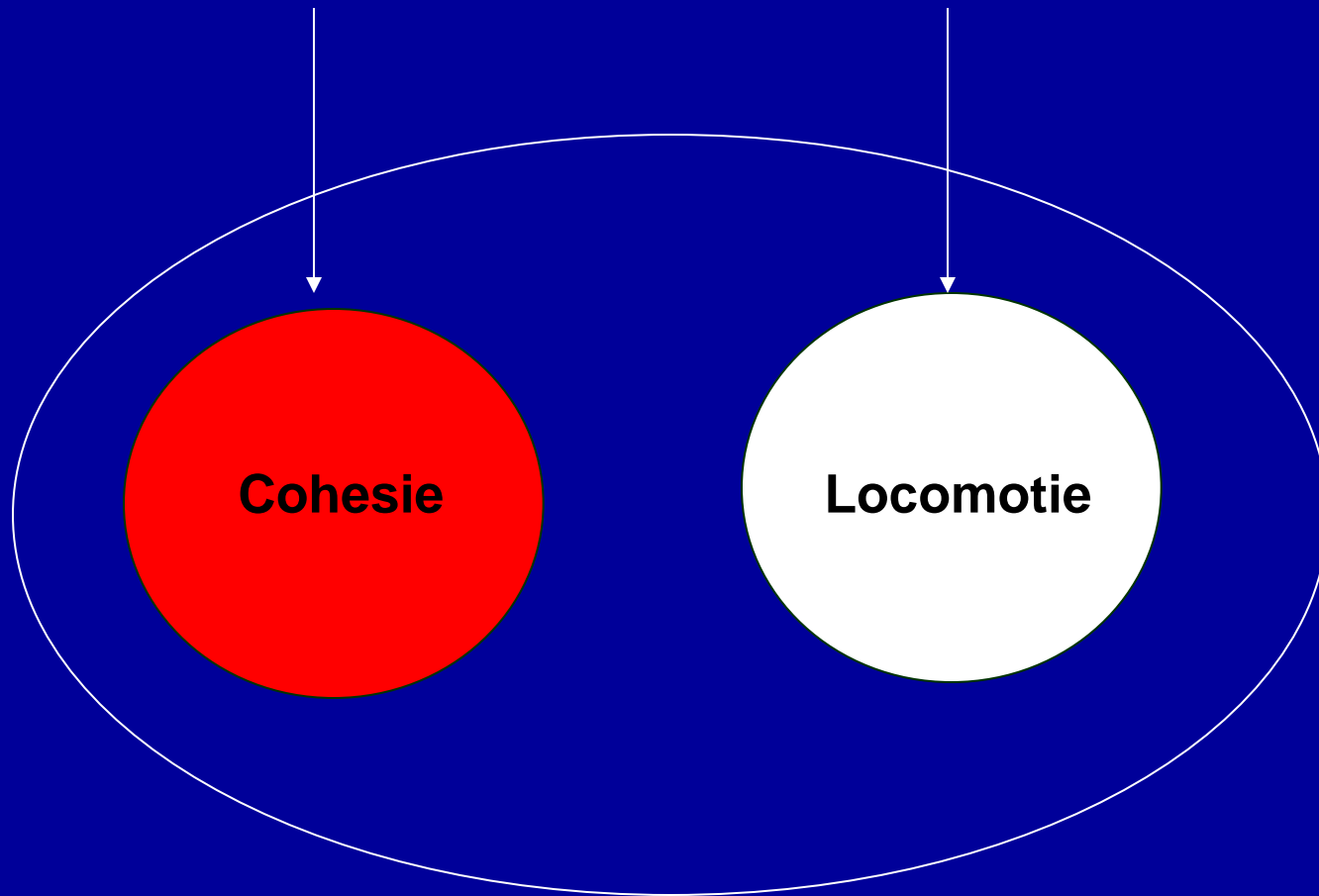
teamniveau



(de Poel, Stoker & van der
Zee, 2014)

TRANSFORMATIONNEEL

PARTICIPATIEF



Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- Leiderschap
- **Identiteiten en sociaal cement**
- Omgaan met weerstand

Sociale identiteiten

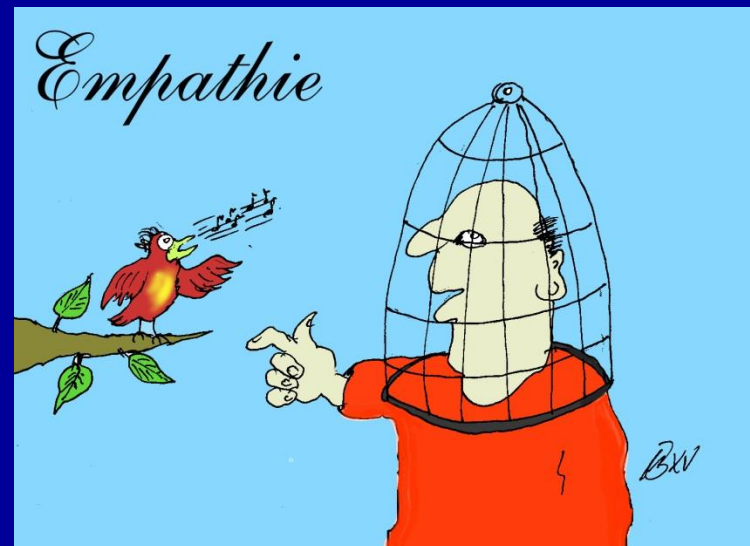
Type identiteit	betekenis
Persoonlijk	Het ik als individu
Collectief	Het ik als groepslid
Relationeel	Het ik als relatiepartner



Identiteit en solidariteit

(Van der Zee, Vos & Luijters, 2009)

	Eigen groep	Andere groep
Persoonlijk	-	-
Sociaal	+	-
Relationeel	+	+

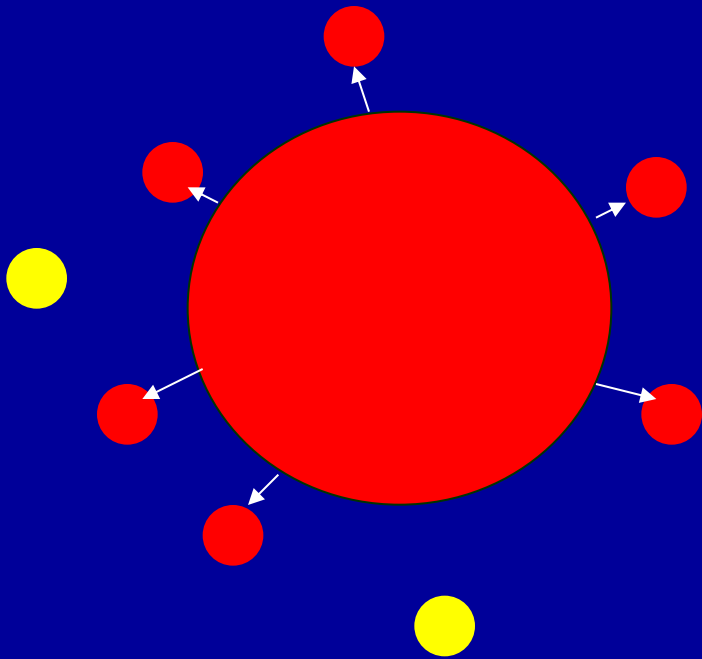


Creëren van een relationele orientatie

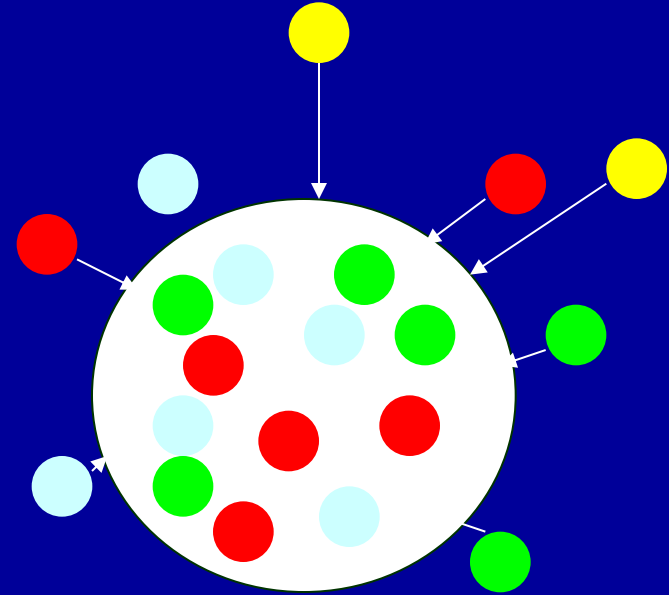
- ✓ Tijdelijke, kleinschalige structuren
- ✓ Persoonlijk contact en dialoog
- ✓ Inductie van identiteiten



Inductie van identiteiten



Deductieve identiteiten
De groep legt identiteit op aan haar leden.



Inductie van identiteiten
De leden bepalen de identiteit van de groep.

Leidinggeven aan verschillen

deel 2

Randvoorwaarden:

- Diversiteitsbevorderend klimaat
- Interculturele competentie
- Leiderschap
- Identiteiten en sociaal cement
- Omgaan met weerstand

Kansen en dreigingen rond diversiteit

Kansen

- Positief imago (37%)
- Beschikbaarheid van mankracht (26%)
- Sfeer op afdeling (32%)
- Toegang tot klanten (47%)
- Creativiteit/innovatie (26%)
- Leervermogen (21%)

Dreigingen

- Eigen positie (21%)
- Productiviteit (58%)
- Verschil in normen en waarden (32%)
- Moeizame interactie met leden van andere cultuur (47%)

Intergroepsdreigingen

(Stephan & Stephan, 2000)

- Symbolische dreiging
- Intergroepsangst
- Realistische dreiging



Conclusie

- leidinggeven aan diversiteit betekent leidinggeven aan een fundamentele organisatieverandering, waarbij:
 - de kansen voor de organisatie evenveel aandacht verdienen als onzekerheid en dreiging
 - de meerderheid net zoveel aandacht verdient als de minderheid.
- openheid, dialoog en kleinschaligheid organiseren (ook binnen grote organisaties!) is daarbij cruciaal.