

TU mBA



Culturele diversiteit op de werkvloer
en een
inclusieve werkomgeving



Onderzoeksrapport



Auteur	Marem Kane 3387290 marem.kane@student.nhlstenden.com
Opleiding	Human Resource Management Academie IBA Studiejaar 2022-2023
Uitgevende instantie	NHL Stenden Hogeschool Leeuwarden
Docent-begeleider	Janneke van Duuren jannekevanduuren@nhlstenden.com
Onderzoeksdocent	Djoerd Hiemstra djoerd.hiemstra@nhlstenden.com
HR-onderwerp	Culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving
Uitvoerende organisatie	Team International Business (IB) NHL Stenden Hogeschool
Locatie	Leeuwarden en Emmen
Teamleiders IB	Marjolein Leezenberg Marjolein.leezenberg@nhlstenden.com Sander Elema Sander.elema@nhlstenden.com
Opdrachtgever	Tûmba, gevestigd te Leeuwarden
Praktijkbegeleider	Astrid Spoelstra Astrid@tumba.nl
Directrice	Mirka Antolovic mirka@tumba.nl
Datum	12 juni 2023

Voorwoord

Door ontwikkelingen als globalisering en migratie wordt er vanuit NHL Stenden veel aandacht besteed aan internationalisering en een interculturele omgeving. De studenten- en docentenpopulatie wordt meer cultureel divers wat vraagt naar een inclusieve omgeving. Een omgeving waar álle medewerkers en studenten van NHL Stenden zichzelf kunnen zijn en het gevoel hebben erbij te horen, ongeacht verschil in culturele achtergrond. Door mijn eigen biculturele achtergrond heb ik veel affiniteit met de onderwerpen culturele diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Ik ben daarom ook erg gemotiveerd om hier iets in te kunnen betekenen voor anderen. Persoonlijk en op professioneel gebied is het mijn ambitie om diversiteit en inclusie standaard onderdeel te maken binnen het beleid van organisaties en bedrijven. En te streven naar een omgeving vrij van uitsluiting, intimidatie en discriminatie. Naast het doen van onderzoek biedt Tûmba mij ook de mogelijkheid om mijn werkzaamheden hierop aan te laten sluiten. Het geven van adviezen en trainingen op het gebied van deze onderwerpen bieden mij de mogelijkheid om mijn ambitie na te streven.

Tenslotte wil ik graag een aantal mensen bedanken want zonder hen was dit onderzoek niet tot slagen gekomen. Ik wil graag Jaap Sanders bedanken voor zijn bereidheid en hulp om mij aan de directrice van Tûmba en de teamleiders van IB voor te stellen. Ook wil ik mijn docenten Janneke van Duuren en Djoerd Hiemstra bedanken voor het meedenken in oplossingen en het geloven in mij en mijn kunde. Daarnaast wil ik alle medewerkers van het team IB bedanken voor hun eerlijke antwoorden, feedback en kritische blik. En alle studenten en de HR-adviseur voor het delen van hun ervaringen rondom culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving.

Als laatste wil ik Mirka Antolovic en Astrid Spoelstra van Tûmba bedanken. Voor hun flexibiliteit en mooie kansen die ik tot nu toe al heb bereikt en mogen uitvoeren binnen Tûmba en het vertrouwen waardoor dit onderzoek tot slagen is gekomen.

Veel leesplezier!

Marem Kane

Leeuwarden, mei 2023



Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van NHL Stenden Hogeschool gericht op het team van International Business (IB). Onderzoek toont aan dat organisaties recent meer aandacht geven aan culturele diversiteit en inclusie op het werk. Dit komt mede door een veranderende arbeidsmarkt en diverse samenleving. Bedrijven realiseren dat dit essentieel is voor goed functioneren. Een inclusieve werkomgeving waarin alle medewerkers zich gewaardeerd voelen en zichzelf kunnen zijn. Dit vereist bewust beleid, sturing en inclusief leiderschap.

Dit onderzoek brengt in kaart hoe het team van IB de culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving ervaren. Door onder andere inzicht te geven in de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en welke voor- en nadelen hierin kunnen worden ervaren. Dit wordt gedaan a.d.h.v. een enquête. Naast de enquête hebben de teamleiders een zelfscan ingevuld die meet in hoeverre zij inclusief leiderschap vertonen.

Tot slot zijn er ook interviews gehouden met een HR-adviseur en studenten van internationale opleidingen. Het bestuur en de HR-afdeling spelen een grote rol in het beïnvloeden van culturele diversiteit en het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Culturele diversiteit onder docenten zijn van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse studentenpopulatie. Het helpt bij de positief imago en de beeldvorming van studenten, zorgt voor meer verschillende perspectieven op lesgeven, waardoor docenten veel diverser kunnen reageren op de verschillende leefwerelden en situaties van studenten

De conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek geven input voor het team en NHL Stenden om hiermee aan de slag te gaan. Op basis van deze conclusies kan er worden gewerkt aan een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB en NHL Stenden, met aandacht voor verandering in normen en waarden, omgangsnormen met verschillende culturen, stimuleren van open communicatie, aanmoedigen van andere ideeën en perspectieven, bewustwording van inclusief leiderschap en een meer formele aanpak van diversiteitsbeleid met betrokkenheid van het bestuur.

Inhoud

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	7
1.1 Leeswijzer	7
1.2 Aanleiding onderzoek	7
1.3 Externe ontwikkelingen	7
1.4 Interne ontwikkelingen.....	8
1.5 Probleemformulering en onderzoeksdoelstelling	8
1.6 Globale onderzoeksvraag	9
1.7 Betrokken partijen	9
1.7.1 Tumba	9
1.7.2 NHL Stenden Hogeschool	9
1.7.3 Team International Business NHL Stenden Hogeschool	10
1.7.4 Userstory	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Culturele diversiteit en inclusie	11
2.2 Kansen van culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving	11
2.2.1. Creativiteit/innovatie.....	12
2.2.2. Lerend vermogen.....	12
2.2.3. Imago.....	12
2.3 Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer.....	13
2.3.1 Belemmering sociale omgangsnormen	13
2.3.2 Weerstand	13
2.4 De rol van teamleiders.....	13
2.4.1 Inclusief leiderschap	14
2.4.2 Kenmerken inclusief leiderschap.....	14
2.5 De rol van het bestuur	15
2.5.1 Diversiteitsbeleid	15
2.5.2 Resultaten zichtbaar maken	16
2.5.3 Diversiteitsinterventies.....	16
2.6 Conceptueel model	16
2.6.1 Ervaring medewerkers.....	17
2.6.2 Ervaring teamleiders.....	19
2.6.3 Ervaring bestuur en HR.....	19
2.6.4 Ervaring studenten	19



2.7 Onderzoeksvraag veldonderzoek	19
2.7.1 Specifieke deelvragen veldonderzoek	20
3 Methoden	23
3.1. Kwantitatief onderzoek.....	23
3.1.1 Enquête team IB	23
3.1.2 Zelfscan inclusief leiderschap	24
3.2 Kwalitatief onderzoek	24
3.2.1 Diepte-interview HR-adviseur	24
3.2.2 Interviews studenten.....	25
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	25
4 Resultaten veldonderzoek.....	26
4.1 Resultaten enquête teamleden	26
4.1.1 Kansen van culturele diversiteit op de werkvloer	26
4.1.2 Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer.....	27
4.1.3 Beleving van de inclusieve werkomgeving	28
4.2 Resultaten Zelfscan teamleiders.....	29
4.3 Resultaten interviews	31
4.3.1 Interview HR-adviseur	31
4.3.2 Interviews studenten.....	32
5 Conclusies en aanbevelingen.....	33
5.1 Deelvraag 1.....	33
5.2 Deelvraag 2.....	34
5.3 Deelvraag 3.....	35
5.4 Deelvraag 4.....	36
5.5 Discussie	37
6 Voorstel ontwerp opdrachten	38
Bibliografie.....	39
Bijlage 1 Projectovereenkomst.....	41
Bijlage 2 Uitkomsten enquête	51
Bijlage 3 Uitkomsten zelfscan inclusief leiderschap	58
Bijlage 4 Transcript en codering interviews.....	59
Bijlage 5 Factsheet survey results.....	72



1 Inleiding

1.1 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bestaat uit zes hoofdstukken, opgedeeld in paragrafen en sub-paragrafen. Hoofdstuk één bestaat uit de aanleiding, externe- en interne ontwikkelingen, probleemformulering en onderzoeksdoelstelling, globale onderzoeksvraag en een beschrijving van de betrokken partijen. De inleiding eindigt met een userstory. Vervolgens bestaat hoofdstuk twee uit het theoretisch kader en beschrijft de relevante wetenschappelijke rapporten en theorieën over culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving. Uit het theoretisch kader volgt een conceptueel model met variabelen. Deze variabelen vormen de basis voor de deelvragen van het veldonderzoek. Hoofdstuk drie bestaat uit de meetmethoden van het veldonderzoek. Hoofdstuk vier bestaat uit de resultaten van het veldonderzoek. In hoofdstuk vijf staan de conclusies, aanbevelingen en de discussie. Tot slot staat in hoofdstuk zes het voorstel van de ontwerpopdracht.

1.2 Aanleiding onderzoek

Tumba voert regelmatig onderzoek uit naar diversiteit en inclusie voor bedrijven en organisaties die hun diversiteitsbeleid willen verbeteren, zowel op maatschappelijk als intern niveau. Ze maken gebruik van enquêtes en bieden advies en training. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van NHL Stenden Hogeschool gericht op het team van International Business (IB).

Uit vooronderzoek en de gesprekken met de teamleiders van IB blijkt dat zij een multiculturele docentenpopulatie hebben. *‘Wij hebben een zeer internationaal/intercultureel team waarbij de ‘global mindset’ in onze genen zit, zowel in ons programma en de samenstelling van het team’*. IB is een Engelstalige opleiding waar een diversiteit aan culturen samenkomen, ook binnen hun studentenpopulatie. Ook zijn zij erg trots op hoe ze de opleiding neerzetten. De teamleiders geven aan dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om met thema’s als diversiteit en inclusie bezig te zijn en doen dit op een informele wijze. Des ondanks zijn ze toch nieuwsgierig of dit ook door de rest van het team positief wordt ervaren. *“Daarbij ervaar ik als teamleider soms de verschillen van culturele diversiteit en heb ik hier rekening mee te houden”*. De teamleiders zien graag dat de ervaring van medewerkers op het gebied van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB eens onder de loep wordt genomen.

1.3 Externe ontwikkelingen

De afgelopen decennia is de Nederlandse samenleving sterk veranderd en kleurrijker geworden (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021). Maatschappelijke en sociale ontwikkelingen zoals BlackLivesMatter, globalisering en internationale migratie bevestigen de urgentie van inclusie en culturele vraagstukken die ook binnen het onderwijs en op de arbeidsmarkt spelen. Als gevolg erkennen steeds meer hogescholen het belang van een inclusief en cultureel klimaat en vinden het belangrijk om een goede afspiegeling te zijn van een diverse samenleving en daar effectief op in te spelen (Diversiteit in Bedrijf, 2018).

Volgens het CBS (CBS, 2022), heeft 27,1% van de inwoners in Nederland een herkomst buiten Nederland. Bijna 90 procent van die bevolkingsgroei is het gevolg van internationale migratie. Dit maakt het voor professionals binnen organisaties minder noodzakelijk om diversiteit en inclusie te rechtvaardigen. Daarnaast is de krapte op de arbeidsmarkt en het groeiende aantal internationale studenten een belangrijk argument om meer mensen met een culturele achtergrond in dienst te nemen (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008).

De toenemende studentenpopulatie met een niet-westerse migratieachtergrond, vluchtelingen en westerse migranten beïnvloeden hierdoor de onderwijscontext. Institutie(s) en docenten spelen hierin een belangrijke rol en culturele sensitiviteit is daarbij van groot belang.



Een diverse onderwijscontext betekent niet automatisch een inclusieve onderwijscontext (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021). Werkgevers hebben een maatschappelijke rol in de samenleving. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is hier een goed voorbeeld van. MVO kan binnen de organisatie worden vormgegeven door:

- Ongelijkwaardigheid en machtsposities in de samenleving te begrijpen en erkennen;
- Medewerkers kennis en ervaringen aan te bieden om die historische en maatschappelijke ontwikkelingen te kunnen plaatsen en te begrijpen;
- Terug te geven aan de samenleving (Z. Papaikonomou, 2021).

1.4 Interne ontwikkelingen

NHL Stenden streeft ernaar om internationaal en intercultureel te zijn. Hun missie 'Werken aan wereldwijze innovatie' vraagt studenten en docenten om wederzijds begrip te tonen en inclusief te denken. Studenten en medewerkers van NHL Stenden krijgen, namelijk steeds vaker te maken met een internationale en interculturele werkomgeving. Ook de toenemende interesse van internationale studenten en opleidingen maakt dat de studentenpopulatie steeds meer divers wordt. Docenten vervullen een voorbeeldrol en representeren het beoogde profiel voor studenten. De hogeschool wil professionals opleiden die bekend zijn met internationale en interculturele dimensies in hun vakgebied. Professionals die over internationale en interculturele competenties beschikken, kunnen samenwerken en omgevingsgevoelig zijn (Strategisch Onderwijsbeleid 2019-2024 NHL Stenden Hogeschool, 2019).

Het belang van diversiteit en inclusie binnen NHL Stenden wordt (september) onderstreept door de ondertekening van de Charter Diversiteit en de verbinding met maatschappelijk verantwoord ondernemen (SER, sd).

Uit het recent Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) binnen NHL Stenden, blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn, vooral met de fysieke en emotionele veiligheid en de prettige werksfeer. Ook wordt er in vergelijking met vorige jaar hoger gescoord op de mate waarin medewerkers zaken bespreekbaar kunnen maken met hun leidinggevende en binnen het team.

Er liggen echter nog kansen om de visie en strategie van de hogeschool transparanter te communiceren. Helaas heeft 3% van de respondenten discriminatie meegemaakt en 6% met pesten. 55% geeft aan dat de medewerker zich onveilig of onprettig heeft gevoeld door een collega en 38% door een leidinggevende (van Buul, G. van der Lee, B. Zevenbergen, M. , 2023).

1.5 Probleemformulering en onderzoeksdoelstelling

De teamleiders van IB geven aan dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om met thema's als culturele diversiteit en inclusie bezig te zijn en doen dit momenteel op een informele wijze. Ze zijn nieuwsgierig of dit ook door de rest van het team positief wordt ervaren. Daarom zien zij graag onderzoek naar de ervaring van medewerkers op het gebied van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB. Het doel van dit onderzoek is om de culturele diversiteit op de werkvloer te benutten en de beleving van een inclusieve werkomgeving te versterken.



1.6 Globale onderzoeksvraag

Hoe ervaren medewerkers culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving?

Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op culturele diversiteit in de context van het hoger onderwijs. Om erachter te komen hoe medewerkers culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving ervaren, is het van belang om eerst te onderzoeken welke kansen en bedreigingen culturele diversiteit op de werkvloer kan veroorzaken. Zie pag. 19 voor de beschrijving van de begrippen in de globale onderzoeksvraag. De drie deelvragen die input voor het theoretisch kader geven zijn:

1. *Wat zijn de kansen van culturele diversiteit op de werkvloer?*
2. *Wat zijn de bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer?*
3. *Hoe wordt een inclusieve werkomgeving versterkt?*

1.7 Betrokken partijen

Bij het onderzoek zijn verschillende stakeholders betrokken, zie tabel één. Hieronder worden de belangrijkste besproken.

Stakeholders	Primair	Secundair
	‘Heeft direct invloed op projectaanpak of resultaat’.	‘Heeft indirect invloed op projectaanpak of resultaat’.
Intern <i>Eigenaar/ ontwikkelaar</i> ‘Bij het project betrokken vanuit Tumba’.	<ul style="list-style-type: none"> – Marem Kane (onderzoeker) – Mirka Antolovic (directrice) – Astrid Spoelstra (projectbegeleider) 	<ul style="list-style-type: none"> – Overige medewerkers
Extern <i>Uitvoerende organisatie</i> ‘Bij het project betrokken vanuit NHL Stenden Hogeschool team International Business’.	<ul style="list-style-type: none"> – Teamleiders – Docenten – Stafmedewerkers – Bestuur en HR – Studenten 	<ul style="list-style-type: none"> – Overige medewerkers – Overige studenten – Het College van Bestuur

Tabel 1. Stakeholdersanalyse

1.7.1 Tumba

Tumba is een kenniscentrum voor discriminatiezaken, diversiteit en gelijkwaardigheid. Tumba biedt advies en sociaal-juridische hulp aan wanneer je discriminatie meemaakt. Tumba voert in opdracht van gemeenten de Wet Gemeentelijke Antidiscriminatievoorzieningen uit en wordt door de overheid gesubsidieerd. Ze bieden een groot aanbod voor onderwijs over bijvoorbeeld vooroordelen, pesten, racisme, gender, migratie en vluchtelingen. Het gaat daarbij om ontmoeting en het delen van ervaringen. Daarnaast zijn ze actief op het gebied van preventie. Dat doen ze door middel van voorlichtingen, workshops en onderzoek (Tumba, sd).

1.7.2 NHL Stenden Hogeschool

NHL Stenden is een onderwijsinstelling met een studentenpopulatie van ongeveer 24.738 studenten 2498 medewerkers. Beide populaties bestaan uit 90 verschillende nationaliteiten. Ze heeft acht opleidingslocaties in Nederland, zeven partnerlocaties in het RUN-EU netwerk en drie Grand-tour locaties Zuid-Afrika, Bali en Thailand. Hiermee richt NHL Stenden zich op een internationale context en heeft beleid over strategische samenwerkingen in internationaal perspectief. De kernwaarden zijn: grensverleggend, ondernemend, verbindend, vindingrijk en doordacht (NHL Stenden Missie, visie en jaarverslagen, 2021).



1.7.3 Team International Business NHL Stenden Hogeschool

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het team van IB, een Engelstalige opleiding van NHL Stenden locatie Leeuwarden en Emmen. Dit team van 47 medewerkers bestaat uit twee teamleiders, stafmedewerkers en docenten. De opleiding heeft een diverse studentenpopulatie van ongeveer 700 studenten. Zowel studenten als het team bestaat uit een multiculturele samenstelling en heeft een diversiteit aan culturele achtergronden. Volgens de teamleiders is het een goed functionerend team waar allerlei culturen samenkomen. En is daarmee een afspiegeling van een diverse samengestelde studentenpopulatie. De verhouding tussen medewerkers met een etnisch culturele-achtergrond en medewerkers met een Nederlandse achtergrond is ongeveer 60/40.

1.7.4 Userstory

Casus

Wij hebben een zeer internationaal/intercultureel team waarbij de 'global mindset' in onze genen zit, zowel in ons programma en de samenstelling van het team. Wij zijn een Engelstalige opleiding op alle vlakken waar allerlei verschillende culturen samenkomen. Niet alleen binnen onze studentenpopulatie zien wij dit, maar ook de docenten zijn van verschillende komaf. Wij zijn als opleiding erg trots op hoe wij de opleiding neerzetten en vinden het dan ook belangrijk dat wij een afspiegeling zijn van een diverse studentenpopulatie. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om met thema's als diversiteit en inclusie bezig te zijn. Dit doen we op een informele wijze. Als een collega naar Nederland komt met zijn hele gezin, dan nemen wij diegene onder onze hoede en zorgen wij dat er niets te kort komt. Zo eten we geregeld met elkaar en zien wij dat collega's zorgen dat ze zich hier snel thuis voelen. Dit is wat wij meekrijgen van onze collega's en voelen dat dit zo ook door de rest wordt ervaren. Toch zijn wij nieuwsgierig en benieuwd of dit écht zo is. Daarbij ervaar ik als teamleider soms de verschillen van culturele diversiteit en heb ik hier rekening mee te houden. Wij zien graag dat dit door jou als onderzoeker eens onder de loep wordt genomen, en wordt gekeken naar de ervaring en beleving van onze medewerkers op het gebied van culturele diversiteit op de werkvloer.

Teamleiders IB NHL Stenden Hogeschool.

2 Theoretisch kader

2.1 Culturele diversiteit en inclusie

Mensen verschillen van elkaar en het samenbrengen van die verschillen noemt men diversiteit. De gangbare definitie van diversiteit is: 'Alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen'. Zichtbare kenmerken gaan over biologische kenmerken, geslacht en etnische-culturele diversiteit. Onzichtbare kenmerken gaan over normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen etc. Wat diversiteit complex maakt is hoe er met verschillen wordt omgegaan in de praktijk. Hier kunnen fenomenen als uitsluiting, vooroordelen en andere vormen van discriminatie aan bod komen (S. Çelik, 2018).

Culturele diversiteit is een belangrijk onderdeel van het brede spectrum aan diversiteit, zoals hierboven beschreven. Als men over culturele diversiteit op de werkvloer spreekt, bedoelen zij hiermee medewerkers met verschillende culturele achtergronden die zorgen voor een culturele en etnische mix op de werkvloer. Deze mix kan dan bestaan uit medewerkers die oorspronkelijk uit Nederland komen en medewerkers met een andere moedertaal en cultuur. Bijvoorbeeld als zijzelf, hun ouders of grootouders buiten Nederland zijn geboren en opgegroeid (Rijksoverheid, sd).

Diverse onderzoeken benadrukken dat er een relatie bestaat tussen diversiteit en inclusie (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021). Het goed kunnen omgaan met en het waarderen van diversiteit wordt ook wel inclusie genoemd. Inclusie gaat over dat iedereen kan meedoen, meepraten, meebeslissen en er écht bij hoort. Zowel de minder- als de meerderheidsgroep. Maar ook het bewust zijn van verschillen, het aangaan van gelijkwaardige en wederkerige relaties en gelijke kansen en mogelijkheden is een belangrijk gegeven van inclusie (C. Kastelein, 2021). In de definitie van inclusie worden twee componenten onderscheiden:

1. Het gevoel erbij te horen (toebehooren)
2. Het gevoel zichzelf te kunnen zijn (authenticiteit)

Dit leidt tot de volgende definitie van inclusie: 'de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft' (Otten, S., Jansen, W. en de Vroome T., Rijksuniversiteit Groningen, 2013). Inclusie kan worden bereikt als bedrijven en organisatie ervoor zorgen dat zowel de minder- als meerderheidsgroepen inclusie ervaren (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Een inclusieve werkomgeving gaat over het vermogen een omgeving te creëren waarin iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn, gewaardeerd wordt, zich kan uiten, verschillende ideeën en perspectieven worden aangemoedigd en in staat is een bijdrage te leveren aan die cultuur. En uitsluiting, intimidatie en discriminatie worden voorkomen (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Een inclusieve onderwijscontext vereist het meenemen van alle perspectieven, zowel die van de docenten, studenten en de institutie(s) zelf, bij het maken van beleid of het ontwikkelen van een nieuw curriculum (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021).

2.2 Kansen van culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving

In een organisatie met een inclusieve werkomgeving is er ruimte voor culturele verschillen, achtergronden en denkbeelden. Zodra organisaties verschillen in beleid en in de praktijk erkennen en toestaan, kunnen zij ondervinden wat de meerwaarde van een inclusieve omgeving is (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). In het kader van een culturele en inclusieve arbeidsomgeving wordt er veel geschreven. Zo blijkt uit onderzoek dat culturele diversiteit en inclusie op de werkvloer samenhangt met creativiteit/innovatie onder medewerkers (McKinsey, 2015), het lerend vermogen van teams, sfeer op de afdeling (SER Diversiteit in bedrijf, 2020) en het imago van organisaties (SER Diversiteit in Bedrijf, 2020).



Naast de positieve uitkomsten gaat culturele en diverse werkomgeving ook gepaard met heikel punten zoals, bedreigingen van culturele diversiteit (SER Diversiteit in bedrijf, 2020), belemmeringen in sociale omgangsnormen (Riordan, 2017) en weerstand (Z. Papaikonomou, 2021). Tot slot zijn leidinggevende en het bestuur bepalend voor het creëren van het goed omgaan met culturele diversiteit en inclusie op de werkvloer.

2.2.1. Creativiteit/innovatie

McKinsey (2015) toonde aan dat er een duidelijke relatie is tussen diversiteit, leiderschap en financiële prestaties. Bedrijven met etnische-culturele diversiteit in het topmanagement hadden 33% meer kans op financiële resultaten boven het gemiddelde in hun sector (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere diversiteit aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren. Ook Bessma & Strik (2017) vonden dezelfde resultaten. In een onderzoek onder meer dan 7900 Canadese bedrijven in 14 sectoren, bleek er een positieve relatie te zijn tussen etnisch-culturele diversiteit en een toename van productiviteit en omzet (Bessma & Strik, J. , 2017).

2.2.2. Lerend vermogen

Binnen een team met culturele diversiteit kunnen medewerkers hun ervaringen en leefwerelden delen met andere teamleden. Dit kan medewerkers motiveren om op een open en andere manier te kijken naar het werk omdat hun visie niet de 'enige' is. Door de diversiteit aan kennis staat men meer open voor nieuwe gedragingen, normen en waarden. En zodoende leert men van elkaar. Culturele diversiteit kan een positieve werking hebben op de manier waarop men met elkaar omgaat en de sfeer op de afdeling. Mits de verschillen in gedragingen, normen en waarden goed worden begeleid (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).

2.2.3. Imago

Uit onderzoek in het bedrijfsleven blijkt dat culturele diversiteit een positieve invloed heeft op het imago van het team/afdeling. Deze organisaties weten beter wat er speelt onder diverse klantengroepen in de samenleving en kunnen daardoor sneller inspelen op ontwikkelingen in de markt (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Dit geldt ook voor de publieke sector zoals het hoger onderwijs. Binnen onderwijsinstellingen is de belangrijkste klantengroep de studenten. Culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving zijn van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse studentenpopulatie.

Uit een intern onderzoek binnen de Hogeschool van Utrecht (2013) onder studenten en docenten is geconcludeerd dat diversiteit binnen docententeams zorgt voor meer verschil in perspectieven op het lesgeven en probleemoplossend vermogen. Hierdoor kunnen docenten aansluiten op verschillende leefwerelden en situaties van studenten. Daarbij hebben teams de mogelijkheid om breder onderwijs aan te bieden dat aansluit op de behoeften en wensen van alle studenten. Als gevolg hiervan heeft de hogeschool positievere prestaties, wat zich uit in een hogere kwaliteit van onderwijs, meer studenten die afstuderen en minder uitval. Een ander voorbeeld hiervan is het inzetten op een cultureel divers docenten team en daarmee het vergroten van de participatie van studenten met diverse culturele achtergronden.

Uitstralen dat iedereen dezelfde kansen krijgt, helpt bij de beeldvorming van studenten. Studenten herkennen zich in docenten, waardoor hun interesse voor bepaalde opleidingen opgewekt kan worden. De kans dat ondergewaardeerde opleidingen hierdoor aantrekkelijker worden voor niet-westerse studenten wordt hierdoor groter. Door zich als een diverse organisatie te profileren, verwacht de hogeschool bepaalde groepen studenten beter te bereiken en daardoor de studenten aanmeldingen te verhogen (Ashikali, 2013).

2.3 Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer

Uit onderzoek blijkt dat ervaringen en perspectieven van medewerkers met culturele diversiteit, zowel positief als negatief, verschillende consequenties hebben voor de culturele meerderheid en minderheid. Deze ervaringen hebben ook effect op de werkomgeving. In de vorige paragrafen staat omschreven dat als de meerwaarde van culturele verschillen tussen medewerkers wordt erkend en gewaardeerd dit zich uit in kansen zoals meer innovatie, creativiteit, lerend vermogen, sfeer op de afdeling en een beter imago. Deze benadering kan positief werken op het gevoel van culturele minderheden erbij te horen, maar kan ook negatief uitwerken op het gevoel onder medewerkers van de meerderheidsgroep (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Culturele diversiteit op de werkvloer kan voor bedreigingen zorgen. Want hoe meer culturele diversiteit in een groep, des te spannender het wordt om samen op één lijn te komen. Hoe minder culturele diversiteit in een groep, des te groter de druk zal zijn om je aan te passen aan de dominante meerderheid (Kramer, 2019).

2.3.1 Belemmering sociale omgangsnormen

Riordan (2017) ontdekte dat sociale normen een belemmering kunnen zijn voor culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving. Mensen zijn gewend aan de cultuur waarin ze zijn opgegroeid en kunnen bang zijn om dingen anders te doen of geconfronteerd te worden met andere waarden en wereldbeelden. Het is belangrijk om te erkennen dat verschillen mogen bestaan en om te leren van elkaar zonder te oordelen. Dit noemt met ook wel onbevooroordeeld luisteren. Het hoger onderwijs heeft de taak om een veilige omgeving te creëren waarin het management, de docenten en de studenten samen werken aan een gedeelde cultuur (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021)

2.3.2 Weerstand

Organisaties die streven naar meer culturele diversiteit kunnen te maken krijgen met weerstand omdat het introduceren van een beleid soms gevoelig ligt. Zo kunnen medewerkers uit de meerderheidsgroep kritische geluiden laten horen en het inclusieve beleid belemmeren. Onbewust vooroordelen, het denken in stereotypen, discriminatie, het gebrek aan sociale netwerken en monitoring kunnen daarbij een grote rol spelen (SER, 2019). Het creëren van draagvlak in alle lagen van de organisatie is hierbij belangrijk. Een manier om dat te doen is om het onderwerp onder de medewerkers aan het licht te brengen. Door bijvoorbeeld argumenten aan te dragen over krapte op de arbeidsmarkt en kansen van culturele diversiteit (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008). Ook het actief betrekken van aanjagers van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid werkt bevorderend om weerstand tegen te gaan en andere mensen mee te krijgen. (Z. Papaikonomou, 2021). Het omgaan met culturele verschillen vraagt van iedereen een openhouding, tijd en sensitiviteit. Het is belangrijk om het diversiteitsbeleid van de organisatie zo vorm te geven dat de kansen van diversiteit kunnen worden benut en mogelijke bedreigingen worden beperkt (Hofhuis, J, 2010).

2.4 De rol van teamleiders

Teamleiders hebben een cruciale rol om culturele diversiteit op de werkvloer tot zijn recht te laten komen. Zij kunnen een inclusieve werkomgeving creëren door te voorkomen dat uitsluiting en vormen van discriminatie opspelen. Naast het beleid voeren zij ook een effect uit op betrokkenheid van medewerkers. Hoe hoger de mate van een inclusieve leiderschapstijl, hoe sterker de betrokkenheid van medewerkers en hoe lager de intentie om de organisatie te verlaten (TNO, 2022). Gebrek aan inclusie kan leiden tot vertrek van medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond. Dit blijkt uit onderzoek bij de Rijksoverheid (2008). Medewerkers uit etnische minderheden vertrekken vaker uit ontevredenheid dan autochtone medewerkers. Zij geven de volgende redenen voor hun vertrek:



- Ontevredenheid over de omgang met collega's en leidinggevende, waarbij conflicten deels te maken hebben met de culturele-etnische achtergrond. Steun en wederzijds begrip van de leidinggevende ontbreekt.
- Er is te weinig ruimte om jezelf te kunnen zijn en collega's staan te weinig open voor diversiteit.
- Minder doorgroei- en opleidingsmogelijkheden
- Te veel aandacht voor het anders-zijn, zowel positieve als negatieve zin (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).

2.4.1 Inclusief leiderschap

Veel organisaties streven naar een inclusieve cultuur en cultureel divers beleid, wat belangrijk is voor het aantrekken, behouden en tevreden houden van medewerkers met verschillende culturele achtergronden. Inclusief leiderschap is hierbij cruciaal en stimuleert de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die collega's hebben (TNO, 2022). De leidinggevende zorgt voor een veilige omgeving waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar iedere medewerker wordt geluisterd. Het uitspreken van de waardering van diversiteit naar het team en dat iedere medewerker een gewaardeerd onderdeel is van het geheel, draagt bij aan het bevorderen van een inclusieve werkomgeving (Universiteit Leiden). Het zorgvuldig selecteren en trainen van leidinggevendens is dus relevant en cruciaal voor het leiden van organisaties in een snel veranderende omgeving (VNG en Div Management).

Het ontbreken van goed management op culturele diversiteit kan leiden tot conflicten, gebrek aan sociale cohesie en miscommunicatie waardoor medewerkers zich onzeker en niet gehoord kunnen voelen. Leidinggevende moeten hierin het juiste voorbeeldgedrag vertonen. Door het belonen van goed gedrag en optreden bij discriminatie, pesten en ander ongewenst gedrag.

Leiderschapsvaardigheden, zoals het bieden van een duidelijke structuur, het plegen van interventies en het hebben van openheid naar anderen kunnen hierbij helpen (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008). Inclusief leiderschap is essentieel om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gezien, gewaardeerd en benut voelen (VNG en Div Management).

2.4.2 Kenmerken inclusief leiderschap

Het leidinggeven van multicultureel team vergt meer van een leidinggevende wanneer het een homogene groep is. Uit onderzoek komt naar voren dat een leidinggevende daarom moet beschikken over een aantal basiscompetenties om met diversiteit om te kunnen gaan. De vijf eigenschappen die hierbij van belang zijn voor openheid naar andere culturen zijn: culturele empathie, open mindedness, sociaal initiatief, flexibiliteit en emotionele stabiliteit (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008). Het vermogen om effectief te werken met en tussen mensen van andere culturen noemt men ook wel culturele intelligentie (CQ). Uit onderzoek blijkt dat multiculturele teams slecht presteren in organisaties waar leidinggevendens gebrek hebben aan CQ. Maar in organisaties met een hoog CQ worden culturele verschillen juist openlijk erkend, gewaardeerd en gezien als voordeel en verrijking en blijken juist goed te presteren (organisaties, 2015). Een aantal kenmerken van inclusief leiderschap zijn:

- Stelt het individu in het middelpunt;
- Erkent individuele verschillen tussen teamleden, ziet deze als een bron voor creativiteit en innovatie;
- Stimuleert teamleden om hun perspectief en ideeën te delen door expliciet discussie en het uitwisselen van diverse meningen en ideeën aan te moedigen;

- Creëert een klimaat waarin het de norm is om open te staan voor verschillen en deze te waarderen;
- Focust zich op het opbouwen van sterke vertrouwensrelaties om medewerkers te motiveren en te inspireren;
- Neemt een proactieve houding aan en motiveert medewerkers het beste uit zichzelf halen (TNO, 2022).

2.5 De rol van het bestuur

Het bestuur en de HR-afdeling spelen een grote rol in het beïnvloeden van culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving. Zij hebben een activerende en verantwoordelijke rol voor andere organisatieonderdelen om met deze thema's aan de slag te gaan, door deze te integreren in het beleid van de organisatie. Zij kunnen een diversiteitsbeleid ontwikkelen dat gericht is op het optimaal en duurzaam benutten van medewerkers. Zij ondersteunen leidinggevenden maar ook medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren en vervullen een sleutelrol bij de in-, door- en uitstroom van medewerkers.

Het bestuur kan culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving onderdeel maken van de reguliere beleidscyclus (TNO, 2022). Bij voorkeur dat het diversiteitsprogramma wordt aangejaagd door een divers samengesteld team, met zowel top-down als een bottom-up aanpak (VNG en Div Management). Maar ook door rekening te houden met verschillende behoeften van (toekomstige) medewerkers met een etnisch-culturele achtergrond. Denk hierbij aan:

- Vieren van culturele feestdagen.
- Cultureel sensitieve protocollen bv. rouwprotocol.
- Diversiteit intern en extern uitdragen.
- Bewustzijn creëren en weerstand beperken.
- Onbevooroordeeld werven en selecteren.
- Structureren van misstanden (TNO, 2022).

2.5.1 Diversiteitsbeleid

Het diversiteitsbeleid is een effectief instrument voor het optimaal en duurzaam benutten van talenten en hierin rekening te houden met onderlinge verschillen en overeenkomsten. Bij het maken van beleid en bij het ontwikkelen van diversiteitsinterventies, is het meenemen van de perspectieven van iedereen een vereiste. Zowel die van medewerkers, docenten, studenten, en het bestuur. (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021). Zonder draagvlak en commitment binnen alle lagen van een organisatie is de kans op een succesvol diversiteitsbeleid, inzet van diversiteitsinterventies en de omslag naar een inclusieve organisatiecultuur niet groot. De interne communicatie over de visie en acties van het diversiteitsbeleid bevorderen dit draagvlak en een positief werkklimaat. Ook de externe communicatie hierover maakt het zichtbaar voor potentiële medewerkers, klanten, concurrenten en anderen, en draagt bij aan een positief imago en de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een diverse groep talenten (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Het neerzetten van een duurzaam diversiteitsbeleid gaat vaak over een meerjarenprogramma. Het kost tijd, geld en cultuur aanpassingen om hiervoor bewustwording, commitment en draagvlak te creëren. Het is een continu proces (VNG en Div Management).

2.5.2 Resultaten zichtbaar maken

Om vooruitgang te boeken is inzicht nodig in de effecten van het diversiteitsbeleid of de huidige ervaring rondom diversiteit en inclusie. Dit kan worden gedaan a.d.h.v. een MTO en diversiteit en inclusie hier onderdeel van maken. Ook zijn uitgebreide exitgesprekken een goed middel om inzichtelijk te krijgen waarom een bepaalde doelgroep de organisatie weer verlaat. Hierdoor krijgen leidinggevenden, HR en ondernemingsraden inzicht in de eigen organisatiecultuur en mogelijke uitsluitingsmechanismen. A.d.h.v. deze resultaten kunnen organisaties hun diversiteitsbeleid opzetten, aanpassen en/of verbeteren (SER Diversiteit in bedrijf, 2020). Onderzoek naar diversiteitsgerelateerde problemen op de werkvloer en hoe medewerkers aankijken tegen de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer, kan helpen om het beleid en interventies beter aan te laten sluiten op de beleving van medewerkers (Hofhuis. J, 2010).

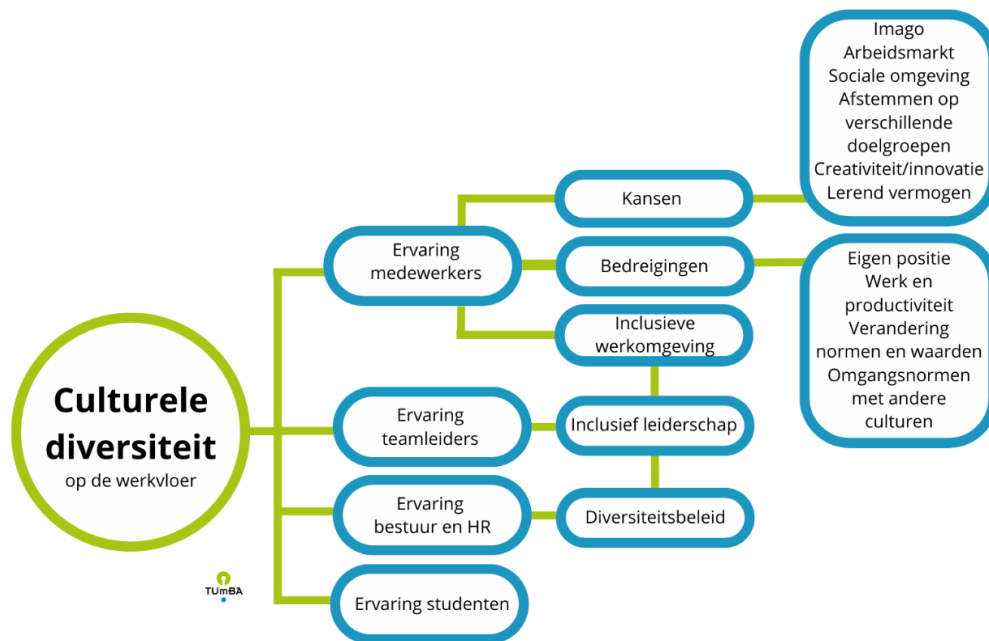
Registratie van gegevens over etniciteit is mogelijk, maar wel wettelijk verplicht om duidelijk aan te geven waarom een bedrijf deze gegevens wil hebben en met welk doel. Goede communicatie is daarbij essentieel. De gegevens mogen niet herleidbaar zijn tot een individuele medewerker, omdat anonimiteit moet worden gewaarborgd. Ook moet er sprake zijn van instemming van de betrokken medewerkers (Diversiteit in bedrijf, 2018).

2.5.3 Diversiteitsinterventies

Uit onderzoek (2016) blijkt dat niet alleen de uitkomsten van culturele diversiteit van belang zijn, maar ook welke kansen en bedreigingen men verwacht te zullen ervaren een belangrijke rol speelt in de manier waarop een organisatie omgaat met diversiteit en hoe medewerkers reageren op diversiteitsinterventies (Hofhuis, 2016). Het benutten van culturele diversiteit gaat niet vanzelf, het is dus belangrijk dat er interventies worden ingezet om de inclusieve werkomgeving te verhogen. Daarbij is het belangrijk om interventies te kiezen die kansen van culturele diversiteit benut en diversiteitsgerelateerde bedreigingen beperkt. Bij een positieve ervaring kan culturele diversiteit bijdragen aan prestaties en kunnen organisaties inzetten op interventies die gericht zijn op het benutten van culturele diversiteit (Hofhuis. J, 2010).

2.6 Conceptueel model

De concepten en verbanden die zijn besproken in het vooronderzoek en theoretisch kader worden samengevat in figuur 1. Dit conceptuele model, afgeleid uit het theoretisch kader, vormt de basis voor het veldonderzoek en de specifieke deelvragen, die te vinden zijn in tabel 3: Procedure veldonderzoek. In het figuur is te zien dat wanneer medewerkers een positieve ervaring hebben met culturele diversiteit, dit kan leiden tot kansen, zoals verbeterd imago, betere arbeidsmarktpositie, positieve sociale omgeving, betere afstemming op verschillende doelgroepen, bevordering van creativiteit/innovatie en stimulering van het lerend vermogen. Uit de literatuur blijkt echter ook dat culturele diversiteit bedreigingen met zich mee kan brengen, met name wanneer er een gebrek is aan passend leiderschap en betrokkenheid van het bestuur. Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer kunnen onder andere betrekking hebben op de eigen positie, het werk en de productiviteit, verandering van normen en waarden, omgangsnormen met andere culturen, en een gebrek aan een inclusieve werkomgeving. Er wordt verwacht dat culturele diversiteit kan bijdragen aan een inclusieve werkomgeving door de juiste vorm van inclusief leiderschap. En betrokkenheid en communicatie van het bestuur en HR, via beleid, bewustwording, en het inzetten van diversiteitsinterventies.



Figuur 1. Conceptueel model

2.6.1 Ervaring medewerkers

De ervaring van medewerkers en hun bewustzijn van de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit hebben invloed op de werkomgeving. Bij een positieve ervaring kan culturele diversiteit bijdragen aan prestaties en kunnen organisaties interventies inzetten die gericht zijn op het benutten van culturele diversiteit. Een positieve ervaring draagt bij aan een inclusieve werkomgeving waarin verschillen en overeenkomsten worden erkend, gewaardeerd en benut. Het is een werkomgeving waar medewerkers zichzelf kunnen zijn, met respect en eerlijkheid worden behandeld, zich gewaardeerd voelen, zich kunnen uiten, verschillende ideeën en perspectieven worden aangemoedigd en uitsluiting, intimidatie en discriminatie worden voorkomen.

Kansen van culturele diversiteit:

1. Imago

Culturele diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van het team naar buiten toe (SER Diversiteit in Bedrijf, 2020). Culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving zijn van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse studentenpopulatie. Omdat zij beter weten wat er speelt onder de diverse studentenpopulatie en daardoor sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen. Uitstralen dat iedereen dezelfde kansen krijgt, helpt bij de beeldvorming van studenten (Ashikali, 2013).

2. Arbeidsmarkt

Het aannemen van mensen met een culturele-etnische achtergrond is door de krapte op de arbeidsmarkt noodzakelijk om alle vacatures te kunnen opvullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen kan worden benut (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008).

3. Sociale omgeving

Culturele diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat en de sfeer op de afdeling (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).

4. Afstemmen op verschillende doelgroepen
De culturele diversiteit binnen de docententeams zorgt voor een verrijking van perspectieven in het lesgeven en bevordert het probleemoplossend vermogen. Hierdoor kunnen docenten op een meer diverse manier reageren op de verschillende leefwerelden en situaties van studenten. Bovendien biedt dit de teams de mogelijkheid om een breder onderwijsaanbod te creëren dat aansluit bij de behoeften en wensen van de studenten (Ashikali, 2013).
5. Creativiteit/innovatie
Culturele diversiteit zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren. Mits hierin het juiste leiderschap wordt vertoond die goed kan omgaan met de diversiteit in perspectieven. Door verschillende invalshoeken zijn ze vernieuwender, creatiever en lossen problemen beter op (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).
6. Lerend vermogen
Binnen een divers team kunnen medewerkers hun ervaringen overdragen aan andere teamleden, waardoor de totale beschikbare kennis wordt vergroot. Bovendien stelt dit medewerkers in staat om op een open manier naar het werk te kijken, waarbij ze zich realiseren dat hun eigen visie niet de enige is. Hierdoor staan ze meer open voor andere benaderingen, gedragingen, normen en waarden (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).

Bedreigingen van culturele diversiteit:

7. Eigen positie
Diversiteit kan een bedreiging zijn voor eigen carrière, macht en status (Hofhuis, J, 2010).
8. Werk en productiviteit
Diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk. Diverse teams zijn moeilijker te managen, kosten tijd en energie, en de productiviteit van de afdeling kan omlaag gaan (Hofhuis, J, 2010). Inclusief leiderschap is essentieel (Windesheim Universiteit de Vries, S., 2008).
9. Verandering normen en waarden
Culturele diversiteit kan leiden tot een bedreiging van het eigen normen- en waardenstelsel, waarbij mensen bang kunnen zijn om dingen op een 'andere' manier te moeten doen dan ze gewend zijn, of geconfronteerd te worden met een wereldbeeld dat niet overeenkomt met het hun eigen. Normen en waarden hebben betrekking op de cultuur waarin iemand is opgegroeid en waaraan ze gewend zijn (Bleichrodt, N. van der Flier, H., 2021).
10. Omgangs-normen met andere culturen
Diversiteit kan angst en onzekerheid veroorzaken, voortkomend uit directe interactie met mensen van een andere achtergrond. De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze benaderd moeten worden of hoe hun gedrag geïnterpreteerd moet worden (J. Hofhuis, 2019).
11. Inclusieve werkomgeving
Een werkomgeving waar medewerkers zichzelf kunnen zijn, met respect en eerlijkheid worden behandeld, zich gewaardeerd voelen, zich kunnen uiten, verschillende ideeën en perspectieven worden aangemoedigd en uitsluiting, intimidatie en discriminatie worden voorkomen (SER Diversiteit in bedrijf, 2020).



2.6.2 Ervaring teamleiders

De rol van de teamleider is belangrijk bij het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Inclusief leiderschap draagt daaraan bij door te zorgen voor een werkomgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en effectief samenwerken in een team.

12. Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap stimuleert de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben (TNO, 2022).

2.6.3 Ervaring bestuur en HR

Het bestuur en HR spelen een grote rol in het beïnvloeden van culturele diversiteit en het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Het is belangrijk dat het bestuur en HR culturele diversiteit en inclusie opnemen in het beleid van de organisatie. Bij voorkeur wordt het diversiteitsprogramma gestimuleerd door een divers samengesteld team, waarbij zowel een top-down als een bottom-up aanpak wordt gehanteerd. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door rekening te houden met de verschillende behoeften van (toekomstige) medewerkers met een culturele achtergrond. Het betrekken van een team met diversiteitsaanjagers bij het opstellen van het diversiteitsbeleid kan ook waardevol zijn.

13. Diversiteitsbeleid

Een beleid op het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers en hierin rekening houdt met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten (VNG en Div Management).

2.6.4 Ervaring studenten

Tot slot zijn de studenten de belangrijkste klantengroep van de hogeschool. Culturele diversiteit onder docenten zijn van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse studentenpopulatie. Het helpt bij de kans positief imago en de beeldvorming van studenten, zorgt voor meer verschillende perspectieven op lesgeven, waardoor docenten veel diverser kunnen reageren op de verschillende leefwerelden en situaties van studenten.

14. Culturele diversiteit

Teamleden met verschillende achtergronden zorgen voor een culturele en etnische mix op de werkvloer. Teamleden die oorspronkelijk uit Nederland komen, en teamleden met een andere moedertaal en cultuur (Rijksoverheid, sd).

2.7 Onderzoeksvraag veldonderzoek

Wat zijn de ervaringen van de teamleden IB, teamleiders, bestuur en HR, en studenten met betrekking tot culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving?

Het doel van dit onderzoek is om de culturele diversiteit op de werkvloer te benutten en de beleving van een inclusieve werkomgeving te versterken. Het begrijpen van ervaringen van culturele diversiteit is daarom essentieel voor het beïnvloeden van de inclusieve werkomgeving en het effect van diversiteitsbeleid en -interventies.

2.7.1 Specifieke deelvragen veldonderzoek

Tabel 2. Procedure veldonderzoek

Variabelen	Deelvragen	Respondenten	Items	Procedure
<i>Kansen culturele diversiteit</i>				Kwantitatief onderzoek
			Cultural diversity at the workplace...	
Variabele 1 Imago	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Imago ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...is good for our external image. 2. ...ensures that our students view the team positively. 3. ...ensures that other teams and departments view our team positively. 4. ...is beneficial for the team's image among staff and students from diverse ethnic backgrounds. 	Enquête
Variabele 2 Arbeidsmarkt	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Arbeidsmarkt ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...can help fill all vacancies in the department. 2. ...can help us hire enough new staff. 3. ...provides us with more options when recruiting and selecting new staff. 4. ...is necessary to adapt to a changing labor market. 	Enquête
Variabele 3 Sociale omgeving	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Sociale omgeving ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...contributes positively to the team atmosphere. 2. ...creates a pleasant working environment. 3. ...can be enjoyable. 4. ...makes this department an interesting place to work. 	Enquête
Variabele 4 Afstemmen op verschillende doelgroepen	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Afstemmen op verschillende doelgroepen ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...helps us tailor lessons to the diverse student population. 2. ...helps us understand the needs of the diverse student population better. 3. ...ensures that we can reach a larger portion of the student population. 4. ...provides a better connection to the students' lifeworlds and situations. 	Enquête
Variabele 5 Creativiteit/innovatie	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Creativiteit en innovatie ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...enhances our ability to solve complex problems. 2. ...stimulates us to generate more ideas. 3. ...stimulates us to generate better ideas. 4. ...fosters innovation within the team. 	Enquête

Variabele 6 Lerend vermogen	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Leren vermogen ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...facilitates the sharing of knowledge and experience among colleagues. 2. ...encourages colleagues to be open to different ways of working. 3. ...challenges outdated norms and rules. 4. ...helps employees develop their intercultural competence. 	Enquête
Variabelen	Deelvragen	Respondenten	Items	Procedure
<i>Bedreigingen culturele diversiteit</i>			Cultural diversity at the workplace...	Kwantitatief onderzoek
Variabele 7 Eigen positie	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Eigen positie ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...reduces career opportunities for native-born employees. 2. ...comes at the expense of native-born employees' status. 3. ...causes less attention to the needs of native employees. 4. ...makes native employees feel less valued. 5. ...causes native employees to feel less confident about their own position. 	Enquête
Variabele 8 Werk en productiviteit	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Werk en productiviteit ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...makes the team leader spend more time on individual counselling of some employees. 2. ...makes our department difficult to manage. 3. ...makes our work process less smooth. 4. ...makes it difficult to communicate clearly with colleagues. 	Enquête
Variabele 9 Veranderingen normen en waarden	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Veranderingen normen en waarden ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...creates friction between colleagues with different norms and values. 2. ...leads to an unfavourable change of culture in the department. 3. ...forces employees to behave differently than they are used to. 4. ...has the effect of forcing native employees to adapt to a different culture. 5. ...threatens existing norms and values in the department. 	Enquête
Variabele 10 Omgangsnormen met andere culturen	Wat is de ervaring van het team met betrekking tot het thema Omgangsnormen met andere culturen ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...makes it difficult for colleagues to understand each other. 2. ...creates uncomfortable situations. 3. ...causes employees to not always know what attitude to adopt. 4. ...causes employees to feel less comfortable interacting with colleagues. 5. ...evokes uncertainty in dealing with colleagues. 	Enquête



<i>Inclusieve werkomgeving</i>			In my team ...	
Variabele 11 Inclusieve werkomgeving	Wat is de beleving van het team met betrekking tot Inclusieve werkomgeving ?	Docenten, stafmedewerkers en teamleiders	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...I am treated with respect 2. ...I can openly express my opinions without fear of negative consequences. 3. ...there is an environment that encourages different ideas and perspectives. 4. ...there is an environment free of harassment and discrimination. 5. ...the decisions my team leader makes regarding employees are fair. 	Enquête

Variabelen	Deelvragen	Respondenten	Items	Procedure
<i>Conditie</i>				Kwalitatief onderzoek
Variabele 12 Inclusief leiderschap	Wat zijn de ervaringen van de teamleiders IB met betrekking tot Inclusief leiderschap ?	Teamleiders IB	Zie voor alle uitspraken bijlage 3 Zelfscan inclusief leiderschap.	Zelfscan
Variabele 13 Diversiteitsbeleid	Wat is de ervaring van de HR-adviseur met betrekking tot het Diversiteitsbeleid ?	HR-adviseur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft u ervaring met het diversiteitsbeleid (of diversiteitsprogramma) en zijn de thema's culturele diversiteit en inclusieve werkomgeving hier onderdeel van? 2. Heeft u ervaring met culturele diversiteit op de werkvloer en het realiseren van een inclusieve werkomgeving voor haar medewerkers? 3. Heeft u ervaring met specifieke activiteiten/interventies met het oog op culturele diversiteit en inclusieve werkomgeving? 	Semigestructureerd Interview
Variabele 14 Culturele diversiteit	Wat zijn de ervaringen van studenten met betrekking tot Culturele diversiteit onder de docentenpopulatie?	Studenten	<p>As a student, do you experience that cultural diversity among the teaching population is important?</p> <ul style="list-style-type: none"> - If yes, why? - If no, why not? 	Gestructureerd Interview



3 Methoden

Voor dit onderzoek zijn verschillende instrumenten gebruikt, waaronder een enquête, zelfscan en interviews. Een casestudie is geselecteerd met een multicultureel team om de ervaringen en belevingen rondom culturele diversiteit en inclusieve werkomgeving te meten a.d.h.v. een enquête. Het theoretisch kader vormt de basis voor het onderzoek. Daarnaast zijn de twee teamleiders getest op inclusief leiderschap met behulp van een zelfscan. Er is ook een interview gehouden met een HR-adviseur over het diversiteitsbeleid. Verder zijn studenten geïnterviewd over hun ervaringen met betrekking tot culturele diversiteit onder docenten en de waarde die zij eraan hechten. Na het analyseren van de data in het resultatenhoofdstuk worden conclusies per deelvraag beschreven, gevolgd door aanbevelingen die mogelijk input bieden voor een passende ontwerpbeurt.

Voorafgaand aan het onderzoek is een projectovereenkomst opgesteld om de verwachtingen en werkafspraken met de teamleiders van het IB-team vast te leggen. Dit document bevat de enquête, zelfscan, bericht naar het team en planning. De teamleiders hebben deze overeenkomst ondertekend, waarin alle betrokken medewerkers instemmen met de verwerking van gegevens in het onderzoeksdocument. Zie bijlage 1 voor de projectovereenkomst.

3.1. Kwantitatief onderzoek

3.1.1 Enquête team IB

Met de enquête wordt gemeten wat de ervaring is rondom de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van de inclusieve werkomgeving, en geeft antwoord op:

Deelvraag 1. Wat zijn de ervaringen van de huidige teamleden van IB met betrekking tot de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van de inclusieve werkomgeving?

De 11 variabelen herleid uit het conceptueel model worden gemeten a.d.h.v. de enquête. Ieder variabele kent vier of vijf uitspraken (zie tabel 2. Procedure veldonderzoek voor de uitspraken) . Deze uitspraken zijn afgeleid van een wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde vragenlijst van de Erasmus Universiteit, opgesteld door lector J. Hofhuis (Hofhuis, J, 2010). De uitspraken zijn aangepast aan de context van het hoger onderwijs op basis van vooronderzoek en het theoretisch kader.

De enquête wordt in het Engels afgenomen onder het gehele team van IB, bestaande uit 47 medewerkers, inclusief teamleiders. Het responspercentage moet minimaal 40% zijn. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 tot 15 minuten. De enquête is gemaakt met Microsoft Forms en wordt via een link in een e-mail gedeeld met alle medewerkers door de teamleiders. De enquête bestaat uit 24 uitspraken over de kansen van culturele diversiteit, 19 uitspraken over de bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en vijf uitspraken over de beleving van de inclusieve werkomgeving. Deze vijf uitspraken over de beleving van de inclusieve werkomgeving zijn afgeleid uit het document 'Meten is weten' van de Stichting van de Arbeid (Diversiteit in bedrijf, 2018).

Voor iedere uitspraak geven de deelnemers een score van één tot vijf, waarbij één staat voor "helemaal niet mee eens" en vijf voor "helemaal mee eens". Er is ook een open vraag aan het einde waarin deelnemers opmerkingen of toevoegingen kunnen geven naar aanleiding van de enquête.

In de enquête wordt gebruik gemaakt van een linkerschaal, ook wel een waarderingsschaal genoemd, om meningen, houdingen en gedrag te onderzoeken (J. Merkus, 2021). Dit maakt het mogelijk om de variabelen 1 tot en met 11 te toetsen en statistische analyses toe te passen. De deelnemers geven scores van 1 tot 5 op verschillende uitspraken, waarbij een hogere score aangeeft dat een variabele sterker wordt ervaren en een lagere score minder. De ruwe data van Microsoft

Forms worden geanalyseerd in een Excel-bestand, waarbij de gemiddelde scores, standaarddeviaties en percentages van elke kans en bedreiging worden weergegeven in een tabel (zie bijlage 2 Uitkomsten enquête). Deze gemiddelde scores worden in het hoofdstuk resultaten weergegeven in een grafiek. Deze resultaten geven antwoord op deelvraag één en worden anoniem geanalyseerd.

3.1.2 Zelfscan inclusief leiderschap

Met de vragenlijst in de zelfscan wordt getest in hoeverre de teamleiders van IB inclusief leiderschap tonen, en geeft antwoord op:

Deelvraag 2. Wat zijn de ervaringen van de teamleiders IB met betrekking tot Inclusief leiderschap?

In overleg met de teamleiders is besloten dat beide teamleiders de zelfscan Inclusief leiderschap zullen invullen. De zelfscan is afkomstig van Dr. T. Ashikali van de Universiteit Leiden en meet variabele 12, inclusief leiderschap (Universiteit Leiden). De teamleiders moeten zichzelf een score geven op 13 verschillende uitspraken die gedragingen van inclusief leiderschap omschrijven en in hoeverre zij deze toepassen als teamleider. Er wordt gebruik gemaakt van een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet mee eens' en 5 voor 'helemaal mee eens'. Voorbeeld van een uitspraak: "Als teamleider stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken". De zelfscan is gemaakt met Microsoft Forms en wordt via een link in een e-mail gedeeld met de teamleiders. Hierbij is een korte uitleg gegeven over wat inclusief leiderschap betekend en waarom deze zelfscan voor dit onderzoek wordt gebruikt.

De ruwe data van Microsoft Forms worden (anoniem) geanalyseerd in een Excel-bestand. Vervolgens worden de uitkomsten weergegeven in een tabel met de gemiddelde scores. Een lager gemiddelde duidt op minder inclusief leiderschap en vice versa. De data van deze enquête worden geanalyseerd en weergegeven in een grafiek in het hoofdstuk resultaten. Zie bijlage 3 in de projectovereenkomst voor alle uitspraken.

3.2 Kwalitatief onderzoek

3.2.1 Diepte-interview HR-adviseur

Naast de enquête en zelfscan, zal er ook een semigestructureerd diepte-interview worden gehouden met een vertegenwoordiger van het bestuur of HR om meer inzicht te krijgen in het diversiteitsbeleid en de betrokkenheid van deze belanghebbende bij culturele diversiteit op NHL Stenden. Het bestuur en HR spelen een activerende en verantwoordelijke rol bij de integratie van het organisatiebeleid, ondersteunen teamleiders en medewerkers en beïnvloeden hierdoor de inclusieve werkomgeving.

Twee medewerkers van NHL Stenden hebben onafhankelijk van elkaar de respondent aanbevolen om contact mee op te nemen. De respondent beschikt over uitgebreide kennis van het huidige internationaliseringsbeleid, trainingen op dit gebied en de implementatie van het (toekomstige) diversiteitsbeleid. De respondent is per e-mail benaderd en er is vervolgens telefonisch besproken met welk doel het interview plaatsvindt. De respondent heeft aangegeven zeer geïnteresseerd te zijn in de resultaten van dit onderzoek en heeft aangeboden om na afloop van het onderzoek weer contact op te nemen om de resultaten, bevindingen en het prototype te bespreken.

Door drie uitgewerkte vragen wordt de respondent geprikkeld om vrij te praten, zie hiervoor tabel 1. Procedure veldonderzoek (Leen, 2017). Het interview wordt gehouden op donderdag vier mei op NHL Stenden en geeft antwoord op:

Deelvraag 3. Wat is de ervaring van de HR-adviseur met betrekking tot het Diversiteitsbeleid?



De respondent wordt gevraagd of er akkoord wordt gegaan met het maken van een stemopname voor dataverzameling en het interview is volledig anoniem. De kwalitatieve data van het diepte-interview wordt getranscribeerd en vervolgens open gecodeerd, te vinden in bijlage 4. Vervolgens wordt er een samenvatting weergegeven in het hoofdstuk resultaten.

3.2.2 Interviews studenten

Het is belangrijk om ook de ervaringen van studenten met betrekking tot het imago van culturele diversiteit onder de docentenpopulatie te onderzoeken. Hiervoor is de gestructureerde interviewmethode gekozen, die open en verkennend wordt uitgevoerd binnen de context van het onderzoek aan NHL Stenden. De interviews met studenten meten de ervaringen met culturele diversiteit op de werkvloer onder de docentenpopulatie en beantwoord:

Deelvraag 4. Wat zijn de ervaringen van studenten met betrekking tot culturele diversiteit op de werkvloer onder de docentenpopulatie?

Naast vijf studenten van IB worden ook vijf studenten van andere opleidingen geïnterviewd. De steekproef bestaat uit studenten van internationale opleidingen, ongeacht nationaliteit, opleiding, geslacht, leeftijd, enz. De interviews zullen plaatsvinden op woensdag 26 april op NHL Stenden. Het doel is om minimaal 10 korte gestructureerde interviews af te nemen, waarbij één centrale vraag wordt gesteld: "Als student, ervaar je dat culturele diversiteit onder de docentenpopulatie belangrijk is? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?" De studenten worden gevraagd of ze akkoord gaan met het maken van stemopnames voor dataverzameling en de interviews zijn volledig anoniem. Na afloop worden de interviews getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd, zoals te vinden in bijlage 4.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Er is bewust gekozen voor een bestaande wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde vragenlijst van de Erasmus Universiteit, opgesteld door lector J. Hofhuis. Hierdoor is de samenhang en consistentie van de uitspraken en gemeten variabelen gewaarborgd. De validiteit van de enquête is verder gewaarborgd door goedkeuring van de teamleiders op begrijpelijkheid en Engelse taal, en door het verstrekken van toelichting bij elke gemeten variabele. Ook in de interviews zijn relevante begrippen uitgelegd. Planning en acties zijn afgestemd met de teamleiders en er is overleg geweest om feedback te verwerken.

Om sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren, wordt de enquête anoniem afgenomen. Persoonsgegevens zijn niet opgenomen, om medewerkers in staat te stellen vrijuit hun mening te geven zonder herleidbaarheid of groepsdruk. De focus van het onderzoek ligt op kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van een inclusieve werkomgeving voor alle teamleden. De anonimiteit is duidelijk gecommuniceerd met de deelnemers.

De verstrekte antwoorden worden alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden en worden gedeeld met het IB-team, Tumba en de beoordelende docenten. De resultaten worden transparant gedeeld met alle teamleden. Er is toestemming verkregen van de betrokken medewerkers via de ondertekende projectovereenkomst om de resultaten te verwerken in het onderzoeksdocument.

Bij de semigestructureerde interviews is bewust gekozen voor voldoende ruimte om dieper in te gaan op interessante punten. De gegevens van het interview met de HR-adviseur worden volledig anoniem verwerkt en dit is duidelijk gecommuniceerd naar de respondent. Bij de gestructureerde interviews met studenten van internationale opleidingen is ook gecommuniceerd dat de respondent anoniem blijft.

4 Resultaten veldonderzoek

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van de enquête, zelfscan en interviews besproken.

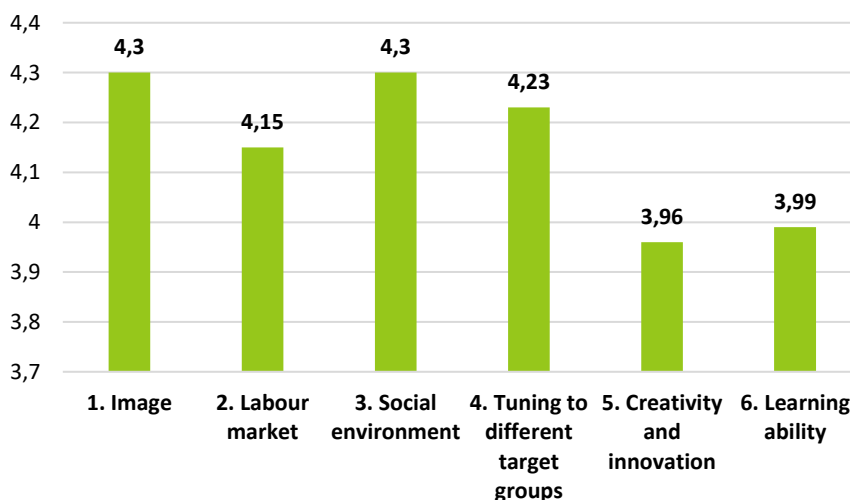
4.1 Resultaten enquête teamleden

4.1.1 Kansen van culturele diversiteit op de werkvloer

In totaal hebben 20 van de 47 teamleden IB deelgenomen aan het onderzoek, wat resulteert in een responspercentage van 42,55%. Wel moet hierbij vermeld worden dat bekend is dat 5 van de 47 teamleden de enquête door afwezigheid of andere redenen niet hebben ingevuld.

Alle variabelen in de enquête zijn gemeten op een schaal van 1 tot 5. Een hoge score betekent dat een kans meer ervaren wordt door de respondenten. De gemiddelde scores voor iedere kans zijn weergegeven in figuur 1. Wanneer er wordt gekeken naar het gemiddelden zien we dat Imago ($m=4,3$) en Sociale omgeving ($m=4,3$) als belangrijkste kans wordt ervaren van culturele diversiteit op de werkvloer.

Als specifiek wordt gekeken naar de scores per uitspraak, valt op bij Q4 “...is good for our external image”, dat respondenten deze uitspraak gemiddeld scoren met een 4,4 en een standaarddeviatie (SD) van 0,502. Ook ervaren respondenten sterk ($m=4,45$, $SD=0,604$) dat culturele diversiteit gunstig is voor het imago van het team bij medewerkers en studenten met verschillende etnische achtergronden en dat zij hierdoor positief naar het team kijken. Hetzelfde geldt voor variabele Sociale omgeving bij de uitspraak “...makes this department an interesting place to work.” Respondenten ervaren ($m=4,7$, $SD=0,470$) dat culturele diversiteit op de werkvloer maakt dat IB een interessante plek is om te werken en het bijdraagt aan een positieve sfeer binnen het team.



Figuur 1. Kansen van culturele diversiteit op de werkvloer, zie bijlage 2 voor alle uitkomsten per uitspraak.

Afstemmen op verschillende doelgroepen ($m=4,23$) en Arbeidsmarkt ($m=4,15$) worden daarna als meest belovend resultaat ervaren van culturele diversiteit op de werkvloer. Als er wordt gekeken naar Q4 variabele Afstemmen op verschillende doelgroepen, zien we dat 95% van de respondenten het er mee eens is dat culturele diversiteit zorgt voor een betere aansluiting op de leefwereld en situaties van studenten en ervaren dat zij hierdoor een groter deel van de studentenpopulatie kunnen bereiken. Ook is 85% het ermee eens dat culturele diversiteit op de werkvloer nodig is om zich aan te passen aan een veranderende arbeidsmarkt.

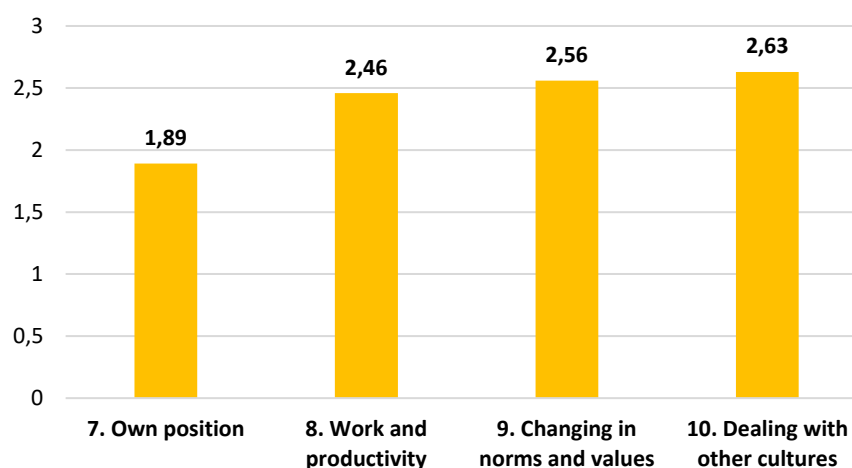
De kans Lerend vermogen heeft een iets lager gemiddelde ($m=3,99$), gevolgd door Creativiteit en innovatie ($m=3,96$). Het overgrote deel van de respondenten is het mee eens dat culturele diversiteit op de werkvloer stimuleert om meer ideeën te genereren en medewerkers helpt bij het ontwikkelen van hun interculturele competentie. Alle kansen van culturele diversiteit scoren echter ruim boven het middelpunt van de schaal.

4.1.2 Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer

Vervolgens is er gekeken naar de ervaren dreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer. De gemiddelde scores voor iedere bedreiging zijn weergegeven in figuur 2. Allereerst valt op dat gemiddelde scores op dreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer (bijna) allemaal onder het middelpunt van de schaal vallen. Hierbij geldt; hoe lager de score, des te minder de respondenten de bedreiging ervaren en vice versa.

Als er wordt gekeken naar de scores is het aan te raden om voorzichtig te zijn met het interpreteren van dergelijke patronen, omdat de scores beïnvloed kunnen zijn door sociaal wenselijk antwoorden van de respondenten. Wel kan er al worden gesuggereerd dat de respondenten het meer eens zijn over positieve- dan negatieve ervaringen van culturele diversiteit op de werkvloer.

Wanneer er wordt gekeken naar het gemiddelden zien we dat Omgangsnormen met andere culturen ($m=2,63$) het hoogst scoort. Bij deze variabele gaat het om het ervaren van onzekerheid die voortkomt uit directe omgang met mensen met een andere culturele achtergrond. Hierdoor kan worden ervaren dat de ander onvoorspelbaar is, men niet weet hoe ze te benaderen zijn of hoe hun gedrag te interpreteren is. Als specifieker wordt gekeken naar de scores binnen deze variabele per uitspraak, valt op bij Q3 "...causes employees to not always know what attitude to adopt." dat respondenten deze uitspraak gemiddeld scoren met een 2,8 en een SD van 0,894. 25% van de respondenten geeft aan het eens te zijn met deze uitspraak. Dit geeft aan dat respondenten ervaren dat de omgangsnormen met andere culturen op de werkvloer onder druk kan komen te staan doordat medewerkers niet altijd weten welke houding ze moeten aannemen. En dat culturele diversiteit het soms moeilijk maakt voor collega's om elkaar te begrijpen en ongemakkelijke situaties kan creëren.



Figuur 2. Bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer, zie bijlage 2 voor alle uitkomsten

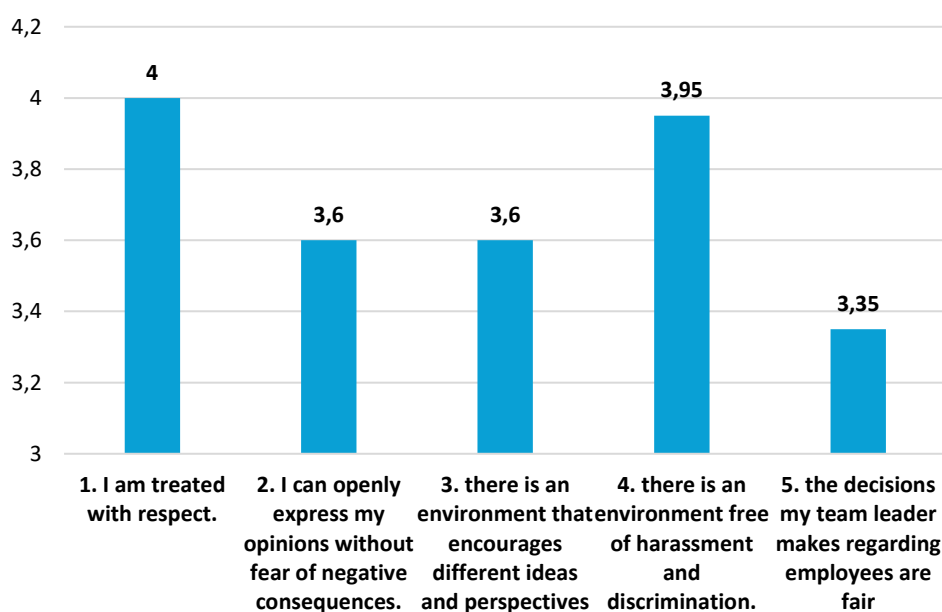
Vlak daarna volgen de variabelen Verandering in normen en waarden ($m=2,56$) en Werk en productiviteit ($m=2,46$). Als er specifieker wordt gekeken naar de scores per uitspraak van variabele Verandering in normen en waarden, valt op bij Q3 "...forces employees to behave differently than they are used to." dat respondenten deze uitspraak gemiddeld scoren met een 2,95 en een SD van

0,825. 30% van alle respondenten geeft aan het eens te zijn met deze uitspraak. Dit geeft aan dat respondenten min of meer ervaren dat de verandering in normen en waarden door culturele diversiteit op de werkvloer medewerkers dwingt om zich anders te gedragen dan ze gewend zijn. En heeft tot gevolg dat medewerkers gedwongen zijn zich aan te passen aan een andere cultuur. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat hier geen waardeoordeel aan kan worden gekoppeld. Het is namelijk denkbaar dat respondenten de verandering in normen en waarden juist zien als iets positiefs en niet zozeer als een negatief effect van culturele diversiteit. Om dit uit te zoeken is vervolgonderzoek nodig.

Verder valt op dat bij variabele Werk en productiviteit 15% van de respondenten het eens is dat culturele diversiteit op de werkvloer het werkproces minder soepel maakt en 10% vindt dat hierdoor de teamleider meer tijd besteed aan individuele begeleiding van sommige medewerkers. De bedreiging Eigen positie heeft het laagste gemiddelde ($m=1,89$) en scoort echter ruim onder het middelpunt van de schaal.

4.1.3 Beleving van de inclusieve werkomgeving

Onderstaande resultaten geven aan hoe respondenten de inclusieve werkomgeving beleven. De gemiddelde scores per uitspraak zijn weergegeven in figuur 3. Allereerst valt op dat gemiddelde score op de beleving van de inclusieve werkomgeving allemaal boven het middelpunt van de schaal vallen. Wanneer er wordt gekeken naar het gemiddelden zien we dat de uitspraak 1 "I am treated with respect." ($m=4$, $SD=0,724$) en uitspraak 4 "there is an environment free of harassment and discrimination." ($m=3,95$, $SD=0,998$) het meest beleefd wordt door respondenten. Alleen moet bij uitspraak 4 worden vermeld dat 5% van de respondenten aan geeft het hier helemaal niet mee eens te zijn. De uitspraken "I can openly express my opinions without fear of negative consequences." ($m=3,6$, $SD=0,940$) en "there is an environment that encourages different ideas and perspectives." ($m=3,6$, $SD=0,998$) worden daarna het meest beleefd door respondenten. Echter moet hierbij wel worden vermeld dat 15% van de respondenten het oneens is met deze uitspraken. De uitspraak "the decisions my team leader makes regarding employees are fair." heeft een iets lager gemiddelde ($m=3,35$, $SD=0,812$). Ook hierbij moet worden vermeld dat 15% van de respondenten aangeeft het oneens te zijn met deze uitspraak.



Figuur 3. Beleving van de inclusieve werkomgeving, zie bijlage 2 voor alle uitkomsten.

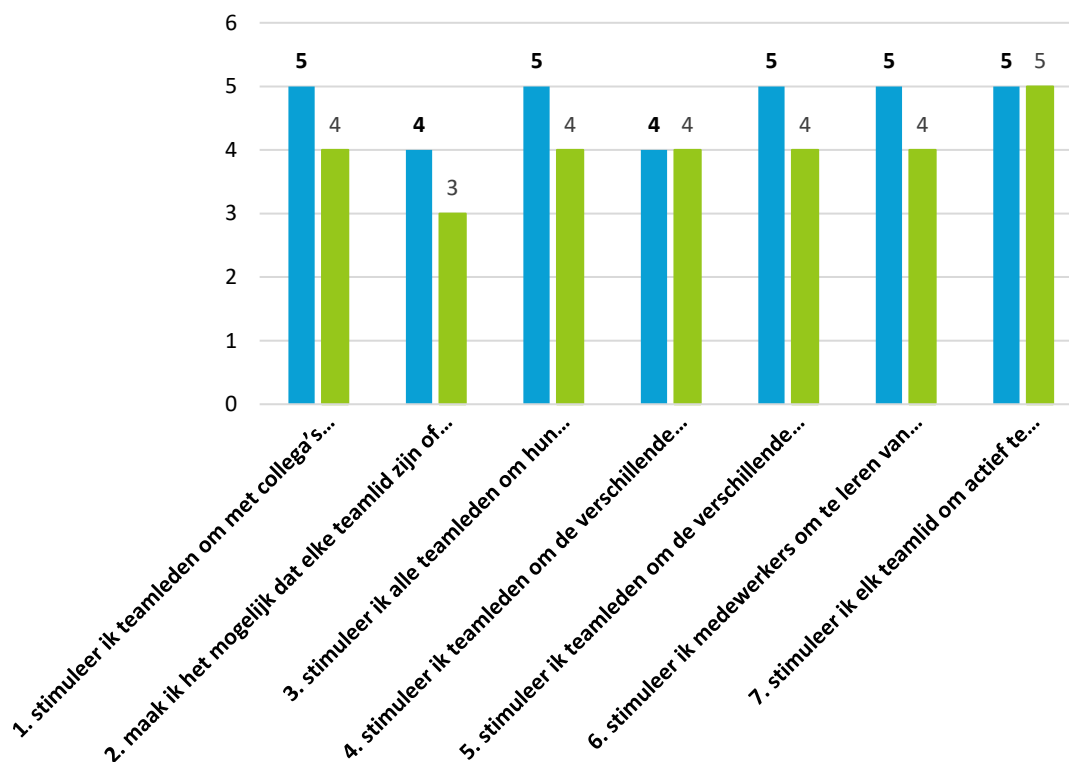
Resultaten open vraag

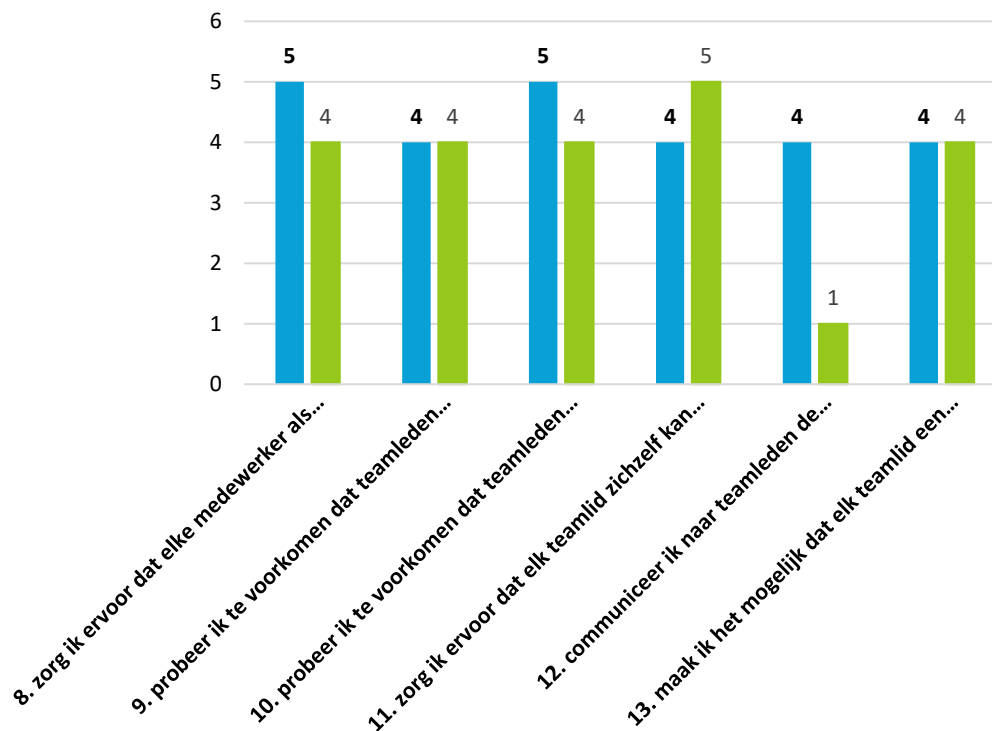
Er is ook gekeken naar de antwoorden van respondenten op de open vraag die aan het einde van de enquête is gesteld. Respondenten geven aan dat een inclusieve werkomgeving geen vanzelfsprekendheid is. *“A diverse team does not automatically make it work like an intercultural and inclusive environment”*. En dat deze eenvoudig afhangt van hoe inclusie binnen de organisatiecultuur ontworpen of beheerd wordt. *“Organizational culture perhaps has a bigger impact on the norms and values at work rather than individual culture background”*. Maar ook hoe individuen zich inzetten en gedragen om internationalisering en diversiteit op de werkvloer tot een succes te maken. *“Creating an open space where everyone is able to share or at least speak about diversity is important. And all colleagues should have diversity, inclusion and equality training, including international colleagues”*. Een respondent ervaart dat er op dit moment binnen IB geen bewuste manier van werken of beleid is rondom culturele diversiteit en inclusie. En dat een team met veel diversiteit, niet automatisch goed functioneert of een culturele mindset heeft. Omdat er onvoldoende interactie of samenwerking is. Dit gebeurt volgens de respondent alleen spontaan. *“At the moment within IB there is not a conscious way of working (or policy) and learning to deal with the cultural differences within the team”*.

4.2 Resultaten Zelfscan teamleiders

Inclusief leiderschap

Om de culturele diversiteit in teams te benutten is inclusief leiderschap nodig. In de grafiek hieronder staan alle uitspraken met score weergegeven. Met een gemiddelde score van 4.54 en 3.85 blijkt dat de teamleiders vinden dat zij inclusief leiderschap vertonen. De twee uitspraken met de laagste scores zijn: 2. *“Als teamleider maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team”*(3p) en 12. *“Als teamleider communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team”*(1p). Beide scores zijn gegeven door teamleider 2. Bekijk voor alle uitkomsten van de zelfscan bijlage 3.





Naast dat er antwoord is gegeven op de 13 uitspraken zijn er ook twee openvragen gesteld.

1. Hoe belangrijk zijn de bovenstaande gedragingen in uw werkcontext en waarom?

Teamleider 1 "We hebben een zeer intercultureel team, dus dit is van essentieel belang".

Teamleider 2 "Belangrijk, ik sta er niet altijd bij stil, maar probeer waar mogelijk wel een inclusiviteit te stimuleren/borgen. Kijkend naar ons team word je min of meer door de internationale omgeving waarin we opereren al 'gedwongen' om als teamleider zo te acteren. Ik voel me daarbij prettig en stimuleer dit vooral richting alle collega's".

2. In hoeverre kunt u bovenstaande gedragingen ook toepassen en waar ligt dat dan aan?

Teamleider 1 "Ik ben me bewust van mijn eigen biassen, en ik moet af en toe zelf ook nog wat leren. Daarnaast is ons team best groot (45 mensen), en de laatste tijd werken we steeds meer met werkvormen waarbij we proberen ieder de ruimte te geven. Veelgebruikt: denken-delen-uitwisselen".

Teamleider 2 "Het toepassen van de gedragingen is niet altijd zo zichtbaar voor iedereen en wellicht ook niet altijd voor mijzelf. We spreken wel over inclusiviteit en proberen daaraan altijd zo goed mogelijk invulling te geven op onze manier. Of het voor het team altijd heel duidelijk zichtbaar is vraag ik mij wel af, hier zou ik wellicht wat meer handreikingen voor willen hebben".

4.3 Resultaten interviews

4.3.1 Interview HR-adviseur

Diversiteitsbeleid

Volgens de respondent ligt er momenteel een visie over het diversiteit- en inclusiebeleid. Echter is deze samengesteld door een beperkt aantal medewerkers bestaande uit een niet 'diverse' groep. Het thema diversiteit heeft volgens de respondent momenteel weinig lading. IDARE en het College van Bestuur communiceren er soms over. *"Beleid schrijven is één ding, volgende stap is het uitdragen, uitrollen en neerzetten van het beleid"*. En is van mening dat de academiedirecteuren, teamleiders en het College van Bestuur verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van het beleid. Dit door het beleid constant te herhalen. *"...het succes van een diversiteitsbeleid ligt ook bij de medewerker zelf om met dit soort onderwerpen aan de slag te gaan"*. Beleid moet richting geven en kaders bieden. Uit ervaring van de respondent wordt de 'hoe-vraag' niet altijd sterk neergezet. *"Wat is er nodig om de doelen te bereiken? En hoe weet je dan of je het hebt bereikt?"*. De respondent vindt dat als er gewerkt wordt aan een inclusieve werkomgeving, gesprekken over deze thema's binnen het team moeten plaatsvinden. *"En ik denk ook dat als je werkt met top-down bottom-up aanpak, moet vragen aan medewerkers wat is voor jou diversiteit? Dat je die lading ook helder hebt"*. Er wordt momenteel veel gevraagd van de organisatie en teamleiders hebben naast het verwezenlijken van een beleid vaak nog veel andere prioriteiten liggen en je moet het dan ook over prioriteiten gaan hebben en wat realistisch is. Volgens de respondent moet er ook een survey uitgestuurd worden als er beleid wordt geschreven. De organisatie is verantwoordelijk om hierin actie te ondernemen en speerpunten uit te zetten. Deze gerichte aanpak ziet de respondent niet altijd even helder terug. Onderzoek naar welke normen en waarden je als team belangrijk vindt, hoe iedereen aankijkt tegen culturele diversiteit en hun werkcultuur, zorgt dat duidelijk wordt wat belangrijk is, wat medewerkers nodig hebben en welke interventies ingezet kunnen worden. Zodat er passende ondersteuning/trainingen en gerichte kaders kunnen worden aangeboden. Dat moet duidelijk zijn binnen een beleid en meetbaar zijn door het opstellen van KPI's.

Culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving

Voorkomend valkuil is dat medewerkers aannemen dat er een open en veilige cultuur aanwezig is, terwijl dit in de praktijk anders wordt ervaren. Vanuit de Teamleader Development programma werd hierover een training aangeboden, genaamd 'Deep Democracy'. Deze training voor teamleiders gaat over de onderstroom waar medewerkers mee te maken krijgen en hoe je als teamleider een open en veilige omgeving creëert, zodat medewerkers zich durven te uiten. In de jaren als teamleider ervaaarde de respondent verschillen in culturele achtergronden die zich uitte in onbegrip of onderlinge miscommunicaties tussen medewerkers. Als een medewerker discriminatie of enige vorm van uitsluiting meemaakt, is er een intern vertrouwenspersoon aanwezig. Voorwaarden om met culturele diversiteit om te gaan en inclusie uit te dragen is het aanspreken op gedrag van elkaar en die van teamleiders. Het gaat hierbij om respect, openstaan voor elkaar en jezelf durven uiten. Dit gebeurt volgens respondent nog niet voldoende.

Vaardigheden medewerkers en teamleiders

De hogeschool streeft ernaar internationaal en intercultureel te zijn. *"Internationaal zijn betekent niet meteen dat men de juiste mindset heeft"*. Bij internationalisering hoort intercultureel competent zijn. De respondent geeft aan dat als de hogeschool internationaal, divers en inclusief wil zijn, medewerkers bepaalde vaardigheden nodig hebben, zoals zelfreflectie en de juist mindset. *"Maar medewerkers die de juiste mindset en vaardigheden nodig hebben, krijg je vaak niet in de training"*.

Zeggen dat er een training is die het wereldbeeld verbreed is niet altijd even effectief, omdat men zegt openminded te zijn maar vaak niet bewust is van zijn of haar eigen gedrag. De respondent geeft aan dat het aan de teamleiders is om hierover met het team in gesprek te gaan en d.m.v. zelfreflectie en te achterhalen of een teamleider zich dienend opstelt. Vaardigheden die een teamleider van een multicultureel team volgens de respondent nodig heeft en hier bewust van is zijn in de basis empathie, zelfreflectie, onbevooroordeeld zijn en luisteren.

Trainingen

NHL Stenden biedt trainingen aan op het gebied van internationalisering en interculturele vaardigheden. De respondent geeft aan dat de medewerkers die naar trainingen komen vaak goede intenties hebben en aangeven openminded te zijn. Binnen de training 'Intercultural Sensitivity' van My Academy proberen zij medewerkers bewust te maken van gedrag en hoe om te gaan met culturele verschillen. In de tweedaagse training 'Steps to understand your awareness of diversity' wordt het thema culturele diversiteit ook meegenomen en wordt hier bewustwording over gecreëerd. Deze training kan iedere medewerker volgen en valt onder het professionaliseringsbudget. Er is een recente training ontwikkeld 'Onderwijs over grenzen'. In deze training leren medewerkers over waarom culturele diversiteit en internationalisering relevant is. Deze training gaat ook over de bewustwording van het diversiteitsbeleid. Er wordt een training ontwikkeld voor teamleiders van multiculturele teams en gaat over hoe men met culturele diversiteit om kan gaan. Hierin leert men hoe te communiceren en welke vaardigheden men nodig heeft.

4.3.2 Interviews studenten

Culturele diversiteit onder de docentenpopulatie

Uit de interviews blijkt dat alle studenten een positieve ervaring hebben ten aanzien van culturele diversiteit onder de docentenpopulatie en dit belangrijk vinden. Zo ervaren de studenten dat culturele diversiteit onder de docentenpopulatie helpt bij het leren over verschillende normen en waarden, culturen en manieren van werken en lesgeven. *"I think it is really important. Because everyone has different values, because everyone is coming from different countrys and cultures and I think that is a really nice opportunity to learn more from"*. – student Hospitality Management. Daarnaast ervaren studenten dat het zorgt voor meerdere perspectieven op het lesgeven. *"It is giving us a different perspective and from their background as well."* – student IB. Een student van IB vindt culturele diversiteit een belangrijk aspect is, maar de kwaliteit van het lesgeven is net zo belangrijk. *"The reason why is at the end of the day it's about what they actually teaching"* – student IB. Een student ervaart dat culturele diversiteit onder docenten die niet uit Nederland komen dezelfde ervaringen doormaken die niet-Nederlandse studenten ook ervaren zodra zij in Nederland komen. *"...they also have this experients as being a foreigner telling us how to deal with things, where to go. Because a long time ago they were probably also a part of this. And they knew the feeling of being alone in a new country. And kind of help us adapt in a better way"* – student IB. Ook ervaren studenten dat culturele diversiteit zorgt voor betere connectie en herkenning. *"It is nice to have familiairity with a teacher"*. For example if I see a teacher that is from South-Africa then I'm like wow that's like I'm back home". – student IB. Bekijk voor de volledige transcript en coderingen van de interviews bijlage 4.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Deelvraag 1

Wat zijn de ervaringen van de huidige teamleden van IB met betrekking tot de kansen en bedreigingen van culturele diversiteit op de werkvloer en de beleving van de inclusieve werkomgeving

De perceptie van teamleden van IB ten opzichte van culturele diversiteit is essentieel voor het succes van het diversiteitsbeleid en de effectiviteit van interventies. Een enquête werd gebruikt om de ervaren kansen en bedreigingen van culturele diversiteit te meten onder 20 teamleden. Het doel van dit onderzoek is om van de bestaande culturele diversiteit op de werkvloer naar een inclusieve werkomgeving te gaan.

Positieve ervaring rondom Imago & Sociale omgeving

Teamleden van IB hebben over het algemeen een positieve kijk op culturele diversiteit op de werkvloer. Positieve ervaringen met culturele diversiteit bevorderen een inclusieve werkomgeving en hebben een positief effect bij het implementeren van diversiteitsbeleid en interventies. Het Imago en de Sociale omgeving worden het meest ervaren door teamleden. Dit suggereert dat culturele diversiteit als belangrijk wordt beschouwd voor het imago van het team en een positieve invloed heeft op medewerkers en studenten met een etnische achtergrond, waardoor een grotere groep studenten kan worden bereikt. Interviews met studenten van IB bevestigen dit, zoals besproken in paragraaf 5.4. Teamleden ervaren ook dat culturele diversiteit op de werkvloer maakt dat het een interessante plek is om te werken en bijdraagt aan een positieve werksfeer.

Verandering in normen en waarden & Omgangsnormen met andere culturen

Respondenten zijn het meer eens over positieve- dan negatieve ervaringen van culturele diversiteit op de werkvloer. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat sommige teamleden ervaren dat de bedreiging Verandering in normen en waarden kan zorgen dat culturele diversiteit medewerkers dwingt om zich aan te passen aan andere culturen en zich anders te gedragen dan ze gewend zijn en dat culturele diversiteit verouderde normen en waarden uitdaagt. Of de teamleden Verandering in normen en waarden zien als een positief of negatief effect van culturele diversiteit, is hieruit niet te duiden en is vervolgonderzoek voor nodig. Verder zien we dat Omgangsnormen met andere culturen op de werkvloer onder druk kan komen te staan doordat medewerkers niet altijd weten welke houding ze moeten aannemen. En dat culturele diversiteit het soms moeilijk maakt voor collega's om elkaar te begrijpen en ongemakkelijke situaties kan creëren.

Ideeën en perspectieven aanmoedigen voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving

85% van de teamleden is het erover eens dat culturele diversiteit op de werkvloer leidt tot meer ideeën en de ontwikkeling van interculturele competentie bij medewerkers. Er is echter opvallend genoeg een lager percentage (15%) van de respondenten die aangeeft dat ze hun mening niet openlijk kunnen uiten zonder angst voor negatieve gevolgen, en er geen omgeving is die andere ideeën en perspectieven aanmoedigt. Hier is ruimte voor verbetering. Het is de verantwoordelijkheid van teamleiders om een open en veilige omgeving te creëren en diverse ideeën en perspectieven aan te moedigen. Uit de antwoorden van de teamleider blijkt dat er niet altijd bewust met inclusief leiderschap wordt omgegaan en het bijbehorende gedrag. De teamleider vraagt zich af of dit duidelijk zichtbaar is voor het team en voor henzelf.



Teamleden geven aan dat culturele diversiteit niet automatisch leidt tot een inclusieve werkomgeving en de juiste mindset. Hiervoor is bewustwording en beleid nodig.

Aanbevelingen team IB

Het team van IB moet de resultaten van het onderzoek inzetten om de culturele diversiteit op de werkvloer te benutten en de beleving van een inclusieve werkomgeving te versterken. Naast het aanpakken van geïdentificeerde bedreigingen, is het ook belangrijk om de sterke punten en kansen van het team te benutten. Het betrekken van teamleden bij de volgende stappen en het tonen van waardering voor hun feedback is cruciaal. De belangrijkste focusgebieden voor het team van IB zijn:

1. Variabele 1. Imago & 3. Sociale omgeving

Communiceer en demonstreer de sterke punten van culturele diversiteit op de werkvloer aan externe medewerkers en studenten, in lijn met het aankomende diversiteitsbeleid. Het actief betrekken van diversiteitsaanjagers bevordert het tegen gaan van weerstand en het creëren van betrokkenheid bij anderen. Het team IB kan dienen als een rolmodel/voorbeeld door te laten zien dat zij culturele diversiteit op de werkvloer over het algemeen als positief ervaren. Deze communicatie draagt bij aan een positief imago en maakt de organisatie aantrekkelijk voor diverse talenten, wat medewerkers weer kan motiveren om deel te nemen aan diversiteitstrainingen.

2. Variabele 9. Verandering normen en waarden & 10. Omgangsnormen met andere culturen

Erken dat verschillen mogen bestaan door te leren van elkaar zonder te oordelen. En het te zien als een positief effect van culturele diversiteit. Maak de training ‘*Intercultural Sensitivity*’ van My Academy kenbaar naar alle teamleden voor het ontwikkelen van deze interculturele vaardigheden.

3. Variabele 11. Inclusieve werkomgeving

Waardeer en benadruk de meerwaarde van culturele diversiteit op de werkvloer voor het hele team. Moedig op formele wijze verschillende ideeën, perspectieven en bewustzijn rondom het beleid aan. Creëer een open en veilige omgeving voor alle medewerkers om een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

Aanbevolen vervolgstappen

Deel de resultaten transparant met alle teamleden, in overleg met de teamleiders. Bescherm de teamleden die hebben deelgenomen aan het onderzoek tegen eventuele negatieve reacties van andere teamleden. Informeer de teamleden vertrouwelijk en transparant over de resultaten en betrek iedereen bij de vervolgstappen. Houd het onderwerp regelmatig op de agenda om te laten zien dat de feedback serieus wordt genomen. Gebruik de factsheet (te vinden in bijlage) om de hoofdlijnen van de resultaten weer te geven en licht de belangrijkste resultaten en vervolgstappen toe tijdens een teamoverleg of presentatie.

5.2 Deelvraag 2

Wat zijn de ervaringen van de teamleiders met betrekking tot Inclusief leiderschap?

Uit de zelfscan blijkt dat de teamleiders over het algemeen inclusief leiderschap tonen en ervaren, maar soms vergeten ze bewust toe te passen. Ze proberen inclusiviteit te stimuleren door verschillende werkvormen te gebruiken en ruimte te geven aan iedereen, bijvoorbeeld via *denken-delen-uitwisselen*. Het is echter belangrijk om ook de scores van de enquête over de beleving van de inclusieve werkomgeving mee te nemen. 15% van de respondenten voelt zich niet vrij om hun mening te uiten zonder angst voor negatieve gevolgen en vindt dat de omgeving andere ideeën en perspectieven niet genoeg aanmoedigt.



De teamleiders moeten zich hiervan bewust zijn en een veilige en open cultuur creëren waarin verschillende ideeën en perspectieven worden aangemoedigd. *'Creating an open space where everyone is able to share or at least speak about diversity is important'* - Aldus een teamlid van IB.

Aanbevelingen teamleiders IB bevorderen inclusief leiderschap

1. **Creëer** - een open en veilig klimaat waarin diversiteit wordt gewaardeerd en gedeeld. Stel gezamenlijke kernwaarden op of pas werkvormen toe om dit te bereiken.
2. **Stimuleer** - verschillende ideeën en perspectieven door discussies en het uitwisselen van diverse meningen aan te moedigen.
3. **Communiceer** - de voordelen en bijbehorende gedragingen van inclusief leiderschap naar het team, bijvoorbeeld via trainingen of infographic. Het hoofddoel is het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Maak als teamleider duidelijk dat inclusief leiderschap belangrijk is en sta hiervoor open

5.3 Deelvraag 3

Wat is de ervaring van de HR-adviseur met betrekking tot het Diversiteitsbeleid?

Weinig lading en gebrek aan actiegerichte aanpak

Culturele diversiteit draagt bij aan inclusie op de werkvloer, maar vereist betrokkenheid van het bestuur en HR, een bewust beleid, diversiteitsinterventies. Momenteel is er een visie over diversiteit en inclusie, maar deze is opgesteld door een beperkte groep niet-diverse medewerkers. De hogeschool streeft naar internationale en interculturele diversiteit, maar de impact is nog beperkt. Academiedirecteuren, teamleiders en het College van Bestuur moeten het beleid bevorderen en de interne communicatie verbeteren. De gerichte uitvoering van het beleid is nog onduidelijk en vereist actie en speerpunten van de organisatie.

Toepassen van passende ondersteuning, interventies en trainingen

Om een inclusieve werkomgeving te creëren, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de huidige situatie van culturele diversiteit binnen de organisatie, afdeling of team. Onderzoek naar normen, waarden en percepties met betrekking tot culturele diversiteit en werkcultuur is essentieel om de juiste interventies en ondersteuning te bieden. Een open en veilige werkomgeving, gebaseerd op respect, acceptatie van verschillen en zelfexpressie, is cruciaal. Medewerkers moeten bepaalde vaardigheden ontwikkelen, zoals zelfreflectie en een inclusieve mindset, om de internationale, diverse en inclusieve doelstellingen van de hogeschool te bereiken. Teamleiders met multiculturele teams moeten vaardigheden bezitten, zoals bewustzijn, empathie, zelfreflectie, onbevooroordeeld zijn en luisterbereidheid. Het is echter vaak een uitdaging om medewerkers die de juiste mindset en vaardigheden nodig hebben, te vinden in trainingen.

Aanbevelingen bestuur en HR

Een actiegerichte aanpak ontbreekt vaak bij het opstellen van een beleid. Interne communicatie over de visie en acties van het beleid bevordert draagvlak en een positief werkklimaat. Betrek medewerkers met een top-down en bottom-up aanpak. Focus op interne communicatie en transparantie door duidelijke kernwaarden op te stellen. Ook in het MTO kwam naar voren dat volgens de medewerkers er nog kansen liggen bij het transparanter uitdragen en bekend maken van haar visie en strategie. Het 'Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies' benadrukt het belang van het definiëren van kernwaarden die diversiteit en inclusie bevorderen in de organisatiecultuur. Hieronder twee voorbeelden:

- Openheid voor diversiteit, kenmerkt zich in de mogelijkheid om medewerkers hun eigen manier van werken te kiezen, ook als deze afwijkt van de huidige norm. En verschillen in cultuur en gedrag worden geaccepteerd en mogelijkheid om hier open over te praten.
- Waardering voor diversiteit, kenmerkt zich door de gedachte dat diversiteit positief en waardevol is voor de organisatie als geheel (Hofhuis. J, 2010)

Creëer draagvlak voor het diversiteitsbeleid door interne communicatie over de beschikbare trainingen van NHL Stenden. Zorg ervoor dat medewerkers die de juiste mindset en vaardigheden nodig hebben toegang krijgen tot de trainingen. Benadruk de urgentie en kansen van culturele diversiteit en integreer de trainingen in de speerpunten van het diversiteitsbeleid. Betrek aanjagers van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid om weerstand tegen te gaan. Het team van IB kan een dergelijke aanjager zijn. Maak medewerkers bewust van de trainingen en hun rol bij internationalisering en het omgaan met culturele verschillen. Het ondertekenen van de Charter Diversiteit in september biedt een geschikt moment om de trainingen opnieuw onder de aandacht te brengen.

Beschikbare trainingen

De hogeschool biedt trainingen aan om met culturele diversiteit om te gaan. Deze trainingen kan iedere medewerker volgen en valt onder het professionaliseringsbudget:

1. *Intercultural Sensitivity*: Bewustwording van eigen gedrag en omgaan met culturele verschillen in teams en/of klassen.
2. *Steps to understand your awareness of diversity*: Bewustwording van diversiteit in de klas, inclusief culturele diversiteit.
3. *Onderwijs over grenzen*: Relevantie van culturele diversiteit en internationalisering.
4. Er is een training in ontwikkeling voor teamleiders met multiculturele teams. Hierin leren zij om te gaan met culturele verschillen, communicatie en relevante vaardigheden.

5.4 Deelvraag 4

Wat zijn de ervaringen van studenten met betrekking tot Culturele diversiteit onder de docentenpopulatie?

Culturele diversiteit onder docenten bij IB draagt bij aan een positief imago onder studenten. Studenten ervaren de voordelen, zoals het leren over verschillende culturen en perspectieven, en vinden het belangrijk. Sommige studenten merken op dat docenten uit het buitenland vergelijkbare ervaringen hebben als internationale studenten, waardoor ze beter kunnen aansluiten bij verschillende leefwerelden en situaties.

Beantwoording hoofdvraag

Wat zijn de ervaringen van de teamleden IB, teamleiders, bestuur en HR, en studenten met betrekking tot culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving?

1. Teamleden en studenten ervaren positieve aspecten van culturele diversiteit zoals positief imago en sociale omgeving, maar er zijn nog uitdagingen op het gebied van Verandering in normen en waarden en Omgangsnormen met andere culturen.
2. Hoewel teamleden erkennen dat culturele diversiteit verschillende ideeën en perspectieven en interculturele competenties kan bevorderen, is er ruimte voor verbetering in het stimuleren van open communicatie en het aanmoedigen van andere ideeën en perspectieven.
3. Teamleiders staan open voor inclusief leiderschap, maar zijn zich niet altijd bewust van de zichtbaarheid van bijbehorende gedragingen.
4. Bewustwording, commitment, beleid en sturing zijn nodig voor het bevorderen van een inclusieve werkomgeving, waarbij het bestuur een belangrijke rol speelt.
5. Interne communicatie over het diversiteitsbeleid en het betrekken van medewerkers op een transparante wijze zijn essentieel voor het creëren van draagvlak en een positief werkklimaat.
6. Momenteel gebeurt het werken aan een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB op informele wijze.

Op basis van deze conclusies kan er worden gewerkt aan een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB en NHL Stenden Hogeschool, met aandacht voor verandering in normen en waarden, omgangsnormen met verschillende culturen, stimuleren van open communicatie, aanmoedigen van andere ideeën en perspectieven, bewustwording van inclusief leiderschap en een meer formele aanpak van diversiteitsbeleid met betrokkenheid van het bestuur.

5.5 Discussie

Bij de enquête is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst, gebaseerd op het theoretisch kader. 42,55% van de 47 medewerkers heeft de enquête ingevuld. De oorspronkelijk respons was na twee weken te laag en werd verhoogd door persoonlijke mails naar de teamleden. In de toekomst zou deze methode direct moeten worden toegepast om vertraging te voorkomen.

De enquête was volledig anoniem en bevatte geen locatie specifieke vragen. Het onderzoek was daarom algemeen en gericht op het IB-team als geheel.

Bij de zelfscan Inclusief Leiderschap hebben de teamleiders zichzelf beoordeeld, wat een positievere invulling kan bevorderen. In de toekomst zouden de medewerkers de scan moeten invullen. Daarnaast werden interviews met vijf studenten van IB en vijf willekeurige studenten van andere internationale opleidingen bij dit onderzoek betrokken. Hoewel de waarde van de willekeurige studenten volgens de teamleider minder relevant leek, heeft de onderzoeker besloten hun input toch mee te nemen. Ook is het is een leerpunt voor toekomstig onderzoek om ervoor te zorgen dat de deelvragen van de enquête, zelfscan en interviews beter op elkaar aansluiten. Sommige vragen stonden los van elkaar, waardoor vergelijking van de resultaten bemoeilijkt werd. Het is echter belangrijk op te merken dat de deelvragen zijn opgesteld met het oog op verschillende voorwaarden voor het creëren van een inclusieve werkomgeving, die van elkaar verschillen.

Verder onderzoek is nodig om te bepalen hoe teamleden van IB de bedreiging van verandering in normen en waarden van culturele diversiteit waarderen, omdat hier geen waardeoordeel aan is gekoppeld.

6 Voorstel ontwerp opdrachten

Om de huidige culturele diversiteit op de werkvloer binnen het team International Business (IB) van NHL Stenden Hogeschool te transformeren naar een inclusieve werkomgeving, worden de volgende ontwerpmogelijkheden voorgesteld:

1. Verandering normen en waarden & Omgangsnormen met andere culturen

- Erken in een werkvorm of een spel dat verschillen mogen bestaan door van elkaar te leren zonder te oordelen en ze te zien als een positief effect van culturele diversiteit.
- Breng alle trainingen van My Academy weer onder de aandacht van teamleden. Bijvoorbeeld de training 'Intercultural Sensitivity' van My Academy, om interculturele vaardigheden te ontwikkelen. Indien nodig, ontwikkel één op maat gemaakte training.

2. Inclusieve werkomgeving

- Creëer een open en veilig klimaat waarin de meerwaarde van culturele diversiteit wordt gewaardeerd en gedeeld. Stel gezamenlijke kernwaarden op of pas werkvormen toe om dit te bereiken.
- Moedig discussies en uitwisseling van diverse meningen op een formele wijze aan om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren. Bijvoorbeeld aan hand van de Lewis-methode.
- Communiceer de voordelen en gedragingen van inclusief leiderschap naar het team, bijvoorbeeld via trainingen, infographic of handreiking. Maak als teamleider duidelijk dat inclusief leiderschap belangrijk is.

3. Imago & sociale omgeving

- Communiceer en demonstreer de sterke punten van culturele diversiteit op de werkvloer aan externe medewerkers en studenten, in lijn met het aankomende diversiteitsbeleid en de Charter Diversiteit ondertekening. Betrek diversiteitsaanjagers actief om weerstand tegen te gaan en betrokkenheid bij anderen te creëren. Het team van IB kan dienen als rolmodel/voorbeeld door te laten zien dat zij culturele diversiteit op de werkvloer over het algemeen als positief ervaren. Deze communicatie draagt bij aan een positief imago en maakt de organisatie aantrekkelijk voor diverse talenten, wat medewerkers kan motiveren om deel te nemen aan diversiteitstrainingen.

Deze ontwerpmogelijkheden worden met de teamleiders gedeeld en er zal overleg plaatsvinden om uiteindelijk één ontwerp te kiezen.

Bibliografie

- Ashikali, T. M. (2013). *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Bessma & Strik, J. . (2017). *Diversity Dividend Canada's Global Advantage*. Canada: Center for International Governance Innovation/Pierre Elliot Trudeau Foundation.
- Bleichrodt, N. van der Flier, H. (2021). *Omgaan met culturele diversiteit in onderwijs, werk en selectiesituaties*. Amstelveen: Stichting Nederlands Onderzoekscentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- C. Kastelein. (2021). *Inclusie en Diversiteit, Wat, Waarom en Hoe?* Movisie.
- CBS. (2022). *Integratie en samenleven 2022*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Diversiteit in Bedrijf. (2018). *Diversiteit onder gemeentepersoneel*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Diversiteit in bedrijf. (2018). *Metten is Weten kennisdocument 'zicht op effecten van diversiteitsbeleid'*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Hofhuis, J. v. (2016). *Dealing with differences, the impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates*. Groningen: University of Groningen.
- Hofhuis, J. v. ' . (2010). *Handboek Succesvolle diversiteitsinterventies*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- J. Hofhuis. (2019). *De ontwikkeling van de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid in de periode 2008-2018*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- J. Merkus. (2021, augustus 3). *Likertschalen ontwerpen en analyseren voor je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/likertschalen/>
- Kramer, J. (2019). *JAM Cultures Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Nederland.
- Leen, J. &. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Coutinho.
- Missie, visie en jaarverslagen*. (2021). Opgehaald van nhlstenden.com: <https://www.nhlstenden.com/over-nhl-stenden/missie-visie-jaarverslagen>
- NOS. (2017, Maart 6). *Welke beroepen kiezen mensen met een niet-westerse achtergrond*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2161118-welke-beroepen-kiezen-mensen-met-een-niet-westerse-achtergrond>
- organisaties, S. P. (2015). *Gedrag in organisaties*. Pearson Benelux B.V.
- Otten, S., Jansen, W. en de Vroome T., Rijksuniversiteit Groningen. (2013). *Werkt diversiteit?* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Rijksoverheid. (sd). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- S. Çelik. (2018). *Diversiteit in bestuurskundig perspectief**. Leiden: Hogeschool Leiden.
- SCP. (2018). *Arbeidsmarkt in kaart*. SCP.
- SER . (2019). *Diversiteit in de top, Tijd voor versnelling*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.



- SER. (sd). *Charter Diversiteit*. Opgehaald van ser.nl:
<https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/charter-diversiteit>
- SER Diversiteit in Bedrijf. (2020, februari). *Divers werven en selecteren kennisdocument*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER Diversiteit in bedrijf. (2020). *Van culturele diversiteit naar inclusie, charterdocument*. Den Haag: SER.
- Strategisch Onderwijsbeleid 2019-2024 NHL Stenden Hogeschool. (2019). *Strategisch Onderwijsbeleid 2019-2024*. NHL Stenden Hogeschool.
- TNO. (2022). *Handreiking voor werkgevers, interventies voor behoud & doorstroom inclusieve organisatiecultuur*. TNO.
- Tumba. (sd). *Over ons*. Opgehaald van Tumba:
<https://www.tumba.nl/p/Over+ons/tumba%7c51c6b2a3-5641-474b-9c26-9db93682b30b/>
- Universiteit Leiden. (sd). *Factsheet inclusief leiderschap*. Leiden: Universiteit Leiden.
- van Buul, G. van der Lee, B. Zevenbergen, M. . (2023). *Rapportage NHL Stenden MTO 2023*. Integron .
- VNG en Div Management. (sd). *Hanreiking praktisch diversiteitsbeleid gemeenten*. NL.
- Windesheim Universiteit de Vries, S. (2008). *Multiculturele teams in het onderwijs*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO).
- Z. Papaikonomou, K. B. (2021). *De inclusie marathon*. Amsterdam: University Press.



TU mBA

The logo for TU mBA features the text 'TU mBA' in a bold, black, sans-serif font. Below the 'A' is a solid blue circle.

**Culturele diversiteit op de werkvloer
en een
inclusieve werkomgeving**



Projectovereenkomst



Aan de teamleiders van **International Business** van NHL Stenden Hogeschool. Dit document is opgesteld om de verwachtingen van het veldonderzoek binnen het team van IB van tevoren vast te leggen.

Naam	Marem Kane 3387290 marem.kane@student.nhlstenden.com
Opleiding	Human Resource Management Academie IBA Studiejaar 2022-2023
Uitgevende instantie	NHL Stenden Hogeschool Leeuwarden
Docent-begeleider	Janneke van Duuren jannekevanduuren@nhlstenden.com
Onderzoeksdocent	Djoerd Hiemstra djoerd.hiemstra@nhlstenden.com
HR-onderwerp	Culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving
Uitvoerende organisatie	Team IB NHL Stenden Hogeschool locatie Leeuwarden en Emmen
Locatie	Leeuwarden en Emmen
Teamleiders IB	Marjolein Leezenberg Marjolein.leezenberg@nhlstenden.com Sander Elema Sander.elema@nhlstenden.com
Opdrachtgever	Tumba, gevestigd te Leeuwarden
Praktijkbegeleider	Astrid Spoelstra Astrid@tumba.nl
Directrice	Mirka Antolovic mirka@tumba.nl



Doel van het onderzoek

Door ontwikkelingen zoals internationalisering op NHL Stenden moeten we streven naar een toekomst waarin de culturele diversiteit wordt benut en wordt gezien als een meerwaarde. Jullie team is hier een goed voorbeeld van omdat het team een diversiteit aan culturele achtergronden heeft. Daarom ben ik benieuwd naar jullie ervaring en beleving rondom culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving. Door mijn enquête in te vullen helpen jullie mij enorm binnen mijn onderzoek. Het uiteindelijke doel is natuurlijk om voor álle medewerkers en studenten van NHL Stenden een omgeving te creëren waarin iedereen zichzelf kan zijn en het gevoel heeft erbij te horen, ongeacht verschillen in culturele achtergronden. De uitkomsten van de enquête worden anoniem geanalyseerd in het onderzoeksrapport. Hierop volgt een conclusie die vervolgens input biedt voor een passende interventie. Naast de enquête worden er ook interviews gehouden met een HR-adviseur en studenten van NHL Stenden. Ook wordt er met een zelfscan getest wat de ervaring is van de twee teamleiders rondom inclusief leiderschap en in hoeverre dit wordt vertoond.

Verwachtingen en werkafspraken

Dit document is opgesteld om de verwachtingen van het veldonderzoek binnen het team van IB van tevoren vast te leggen. Er is afgesproken om een Engelstalige enquête af te nemen onder het gehele team van IB, 47 medewerkers in totaal. De enquête wordt gemaakt in Microsoft Forms en gaat via een link in de mail worden gedeeld met alle medewerkers door de teamleiders. In bijlage 1 staat vermeld wie ik ben en wat het doel is van het onderzoek. Dit wordt ook in de enquête zelf nog worden geïntroduceerd. In bijlage 2 is de enquête te vinden. Alle uitspraken zijn afgeleid uit het vooronderzoek en theoretisch kader. De stukken tussen de haakjes zijn een korte samenvatting met uitleg over de variabele en worden niet vermeld in de originele enquête. Er is hier bewust voor gekozen omdat de respondenten niet te veel gestuurd moeten worden bij het geven van een score. Maar worden getoond om de teamleiders te laten zien op welke basis de uitspraken zijn geformuleerd. Graag ontvang ik hier nog feedback en goedkeuring op van de teamleiders. Zie bijlage 4 voor de gehele planning met belangrijke data. Dit is een tijdsindicatie waar rekening is gehouden met de verschillende deadlines en stappen van dit onderzoek. Er is hierin ook rekening gehouden met de meivakantie, waarin het team waarschijnlijk afwezig is. Daarnaast wil ik jullie bij deze alvast uitnodigen voor de bedrijvenmarkt op 16 juni waar ik mij interventie zal gaan presenteren aan alle opdrachtgevers. Tegen die tijd zal ik jullie een herinnering sturen.

Enquête

De enquête 'Ervaren voor- en nadelen van culturele diversiteit op de werkvloer' is afgeleid van de Erasmus Universiteit Rotterdam door lector J. Hofhuis en meet de ervaring met culturele diversiteit binnen een team en/of afdeling. De enquête bestaat uit 24 uitspraken over de voordelen (kansen) van culturele diversiteit op de werkvloer, 19 uitspraken over de nadelen (bedreigingen) van culturele diversiteit op de werkvloer en tot slot 5 uitspraken die gaan over de beleving van een inclusieve werkomgeving binnen het team. Voor iedere uitspraak geeft de respondent een score op een schaal van 1 t/m 5. Score 1 staat voor "helemaal niet mee eens" en de score 5 voor "helemaal mee eens". De gegeven antwoorden worden alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden en zullen alleen worden gedeeld met het team IB bestaande uit docenten, teamleiders en stafmedewerkers, Tumba en de docenten die de scriptie beoordelen. Anonimiteit wordt ten allen tijden gewaarborgd en de gegeven antwoorden worden niet herleidbaar tot de individuele medewerker. Daarnaast is er met de projectovereenkomst ondertekend door de teamleiders instemming gegeven aan alle betrokken medewerkers om deze te verwerken in het onderzoeksdocument. De uitkomsten van de enquête worden op een transparante manier gedeeld met alle respondenten.

Projectovereenkomst: Bijlage 1 Bericht naar team IB

Dear IB-team member,

My name is Marem Kane and I am in my final year of the Human Resource Management study programme. The research I am working on is about cultural diversity in the workplace and creating an inclusive work environment. Due to my own bicultural background, I have a strong affinity with this topic and I am highly motivated to make a positive impact for others at NHL Stenden University of Applied Sciences.

For my research, the IB-team leaders and I are very curious about your experiences and perceptions of cultural diversity at the workplace and an inclusive work environment. By filling out my survey, you will be helping me greatly with my research. The ultimate goal is to create a place where all staff and students of NHL Stenden University can feel free to be themselves and feel like they belong, regardless of differences in cultural backgrounds.

The survey results will be analyzed anonymously and included in the research report. A conclusion will follow which will provide input for an appropriate intervention, which will be useful for your team. I will of course keep you informed of these outcomes and which intervention has come out of my research.

How does it work?

For each statement, please rate it on a scale of 1 to 5. A score of 1 represents "strongly disagree" and a score of 5 represents "strongly agree." Please try to complete the survey honestly. It should take around 10 to 15 minutes to complete. Please complete the survey by May 12th.

Thank you in advance!

Marem Kane



Projectovereenkomst: Bijlage 2 Enquête

Variable 1 image

[Culturele diversiteit heeft een positieve invloed op het imago van het team/afdeling naar buiten toe. Omdat zij beter weten wat er speelt onder de diverse studentenpopulatie en daardoor sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen. Culturele diversiteit en een inclusieve werkomgeving zijn van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse studentenpopulatie. Uitstralen dat iedereen dezelfde kansen krijgt, helpt bij de beeldvorming van studenten. Daarbij hebben diverse teams de mogelijkheid om breder onderwijs aan te bieden dat aansluit op de behoeften en wensen van de studenten].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...is good for our external image.
2. ...ensures that our students view the team positively.
3. ...ensures that other teams and departments view our team positively.
4. ...is beneficial for the team's image among staff and students from diverse ethnic backgrounds.

Variable 2 Labour market

[Het aannemen van mensen met een culturele-etnische achtergrond is door de krapte op de arbeidsmarkt noodzakelijk om alle vacatures te kunnen opvullen. Bovendien zorgt diversiteit dat potentieel talent uit alle groepen kan worden benut].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...can help fill all vacancies in the department.
2. ...can help us hire enough new staff.
3. ...provides us with more options when recruiting and selecting new staff.
4. ...is necessary to adapt to a changing labor market.

Variable 3 Social environment

[Culturele diversiteit heeft een positieve werking op de manier waarop men met elkaar omgaat en de sfeer op de afdeling].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...contributes positively to the team atmosphere.
2. ...creates a pleasant working environment.
3. ...can be enjoyable.
4. ...makes this department an interesting place to work.

Variable 4 Tuning to different target groups

[Culturele diversiteit binnen de docententeams zorgt voor meer verschillende perspectieven op het lesgeven en brengt probleemoplossing met zich mee. Hierdoor kunnen docenten meer divers reageren op de verschillende leefwerelden en situaties van studenten. Zo zou de communicatie tussen studenten en docenten beter zijn wanneer zij een afspiegeling zijn van de studentenpopulatie. Daarbij hebben de teams de mogelijkheid om breder onderwijs aan te bieden dat aansluit op de behoeften en wensen van de studenten].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...helps us tailor lessons to the diverse student population.
2. ...helps us understand the needs of the diverse student population better.
3. ...ensures that we can reach a larger portion of the student population.
4. ...provides a better connection to the students' lifeworlds and situations.

Variable 5 Creativity and Innovation

[Diversiteit verhoogt het probleemoplossend vermogen van een team en zorgt voor een grotere verscheidenheid aan nieuwe ideeën/inzichten om het werk goed te kunnen uitvoeren. Mits hierin het juiste leiderschap wordt vertoond die goed kan omgaan met de diversiteit in perspectieven. Door verschillende invalshoeken zijn ze vernieuwender, creatiever en lossen problemen beter op].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...enhances our ability to solve complex problems.
2. ...stimulates us to generate more ideas.
3. ...stimulates us to generate better ideas.
4. ...fosters innovation within the team.

Variable 6 Learning ability

[Binnen een divers team kunnen medewerkers hun ervaring overdragen op andere teamleden, wat het totaal aan beschikbare kennis vergroot. Daarnaast laat het medewerkers op een open manier kijken naar het werk: hun visie is niet de enige. Men staat meer open voor andere manieren, gedragingen, normen en waarden].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...facilitates the sharing of knowledge and experience among colleagues.
2. ...encourages colleagues to be open to different ways of working.
3. ...challenges outdated norms and rules.
4. ...helps employees develop their intercultural competence.

Variable 7 Own position

[Diversiteit kan een bedreiging zijn voor de eigen carrière, macht, status].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...reduces career opportunities for native-born employees.
2. ...comes at the expense of native-born employees' status.
3. ...causes less attention to the needs of native employees.
4. ...makes native employees feel less valued.
5. ...causes native employees to feel less confident about their own position.

Variable 8 Work and productivity

[Culturele diversiteit kan ten koste gaan van de uitvoering van het werk. Uit de literatuur blijkt dat een divers team/afdeling moeilijk is te managen, tijd en energie kost, en de productiviteit van de afdeling omlaag kan gaan. Inclusief leiderschap is daarom essentieel].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...makes the team leader spend more time on individual counselling of some employees.
2. ...makes our department difficult to manage.
3. ...makes our work process less smooth.
4. ...makes it difficult to communicate clearly with colleagues.

Variable 9 Change in norms and values

[Culturele diversiteit kan zorgen voor dreiging van eigen normen en waardenstelsel: angst om dingen 'anders' te moeten doen dan men gewend is, of om te worden geconfronteerd met een wereldbeeld wat niet overeenkomst met het eigen. Normen en waarden gaan over de cultuur waarin een persoon is opgegroeid en gewend is].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...creates friction between colleagues with different norms and values.
2. ...leads to an unfavourable change of culture in the department.
3. ...forces employees to behave differently than they are used to.
4. ...has the effect of forcing native employees to adapt to a different culture.
5. ...threatens existing norms and values in the department.

Variable 10 Dealing with other cultures

[De angst en onzekerheid die voortkomt uit directe omgang met mensen met een andere achtergrond. De ander is onvoorspelbaar, men weet niet hoe ze te benaderen of hoe hun gedrag te interpreteren].

Cultural diversity at the workplace....

1. ...makes it difficult for colleagues to understand each other.
2. ...creates uncomfortable situations.
3. ...causes employees to not always know what attitude to adopt.
4. ...causes employees to feel less comfortable interacting with colleagues.
5. ...evokes uncertainty in dealing with colleagues.

Variable 11 Inclusive work environment

[Het goed kunnen omgaan met en het waarderen van diversiteit wordt ook wel inclusie genoemd. Inclusie gaat over meedoen, meepraten, meebeslissen en er écht bij horen. Maar ook het bewust zijn van verschillen, het aangaan van gelijkwaardige en wederkerige relaties en gelijke kansen en mogelijkheden. Een werkomgeving waarin iedere medewerker het gevoel heeft zichzelf te kunnen zijn en erbij te horen].

In my team ...

1. ...I am treated with respect
2. ...I can openly express my opinions without fear of negative consequences.
3. ...there is an environment that encourages different ideas and perspectives.
4. ...there is an environment free of harassment and discrimination.
5. ...the decisions my team leader makes regarding employees are fair.

Projectovereenkomst: bijlage 3 Variabele 12 Zelfscan Inclusief Leiderschap

Item	Als teamleider...
1	... stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken.
2	...maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team.
3	...stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's.
4	... stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen
5	... stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten.
6	... stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden.
7	... stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team.
8	... zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.
9	... probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotypingen over andere collega's.
10	...probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.
11	...zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.
12	... communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team
13	... maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team.

	Open vraag
13	Hoe belangrijk zijn de bovenstaande gedragingen in uw werkcontext en waarom?
14	In hoeverre kunt u bovenstaande gedragingen ook toepassen en waar ligt dat dan aan?

Projectovereenkomst: Bijlage 4 Planning

Wat	Wanneer	Wie
Feedback op enquêtes en projectovereenkomst (met goedkeuring incl. handtekening)	Voor woensdag 19 april '23	Marjolein Leezenberg en Sander Elema (Word ook met onderzoeksdocent en docentbegeleider gedeeld voor goedkeuring)
Delen van enquêtes in Microsoft Forms met teamleiders	Voor vrijdag 21 april '23	Marem Kane
Delen van officiële enquêtes met alle medewerker (45) van team IB en teamleiders (2)	Voor dinsdag 25 april '23	Marjolein Leezenberg en Sander Elema
Interviews studenten	26 april '23 10.00 tot 12.00 uur	Studenten, Marem Kane
Interview HR-adviseur	4 mei '23 11.30 tot 12.30 uur	HR-adviseur, Marem Kane
Sturen van reminder voor invullen van enquête	Maandag 15 mei '23	Marjolein Leezenberg en Sander Elema
Enquêtes offline halen en antwoorden analyseren en concluderen	Woensdag 17 mei '23	Marem Kane
Interviews antwoorden analyseren en concluderen	Voor 22 mei '23	Marem Kane
Concept deadline onderzoeksrapport	22 mei '23 12.00 uur	Marem Kane
Ontwerprapport uitwerken: empathize-, define-, ideate en deskresearch-, prototype- en testfase	Voor 5 juni '23	Marem Kane
Waardering opdrachtgever ophalen, eindgesprek met Tumba en teamleiders IB	Voor 8 juni '23	Marem Kane
Officiële deadline onderzoeksplan, rapport en ontwerprapport (interventie)	12 juni 12.00 uur	Marem Kane
Bedrijvenmarkt: presenteren van het eindproduct aan opdrachtgevers	Onder voorbehoud: 16 juni 9.00 tot 11.30 (tegen die tijd een reminder sturen voor uitnodiging)	Marem Kane, Tumba en teamleiders IB

Projectovereenkomst: Bijlage 5 Akkoord

Handtekening



Marem Kane



Marjolein Leezenberg



Mirka Antolovic



Sander Elema

Bijlage 2 Uitkomsten enquête

Variabele	Items	X	SD	n	%
Variabele 1	Culture diversity at the workplace...				
Image Q1	...is good for our external image.	4,4	0,502	20	60% agree 40% strongly agree
Image Q2	...ensures that our students view the team positively.	4.2	0,766	20	20% neutral 40% agree 40% strongly agree
Image Q3	...ensures that other teams and departments view our team positively.	4,15	0,745	20	20% neutral 45% agree 35% strongly agree
Image Q4	...is beneficial for the team's image among staff and students from diverse ethnic backgrounds.	4,45	0,604	20	5% neutral 45% agree 50% strongly agree
	Gem.	4,3			
Variabele 2	Culture diversity at the workplace...				
Labour market Q1	...can help fill all vacancies in the department.	3,7	1,174	20	20% Disagree 25% neutral 20% Agree 35% strongly agree
Labour market Q2	...can help us hire enough new staff.	4	0,973	20	10% Disagree 15% neutral 40% Agree 35% strongly agree
Labour market Q3	...provides us with more options when recruiting and selecting new staff.	4,45	0,686	20	10% neutral 35% Agree 55% strongly agree
Labour market Q4	...is necessary to adapt to a changing labor market.	4,45	0,759	20	15% neutral 25% Agree 60% strongly agree
	Gem.	4,15			



Variabele 3	Culture diversity at the workplace...					
Social environment Q1	...contributes positively to the team atmosphere.	4,15	0,745	20	20% neutral 45% Agree 35% strongly agree	
Social environment Q2	...creates a pleasant working environment.	3,95	0,759	20	30% neutral 45% Agree 25% strongly agree	
Social environment Q3	...can be enjoyable.	4,4	0,680	20	10% neutral 40% Agree 50% strongly agree	
Social environment Q4	...makes this department an interesting place to work.	4,7	0,470	20	30% Agree 70% strongly agree	
		Gem.	4,3			
Variabele 4	Culture diversity at the workplace...					
Tuning to different target groups Q1	...helps us tailor lessons to the diverse student population.	4,1	0,852	20	5% Disagree 15% neutral 45% Agree 35% strongly agree	
Tuning to different target groups Q2	...helps us understand the needs of the diverse student population better.	4,15	0,812	20	5% Disagree 10% neutral 50% Agree 35% strongly agree	
Tuning to different target groups Q3	...ensures that we can reach a larger portion of the student population.	4,25	0,850	20	5% Disagree 10% neutral 40% Agree 45% strongly agree	
Tuning to different target groups Q4	...provides a better connection to the students' lifeworlds and situations.	4,4	0,598	20	5% neutral 50% Agree 45% strongly agree	
		Gem.	4,23			



Variabele 5	Culture diversity at the workplace...					
Creativity and Innovation Q1	...enhances our ability to solve complex problems.	3,95	0,944	20	5% Disagree 30% neutral 30% Agree 35% strongly agree	
Creativity and Innovation Q2	...stimulates us to generate more ideas.	4,1	0,788	20	5% Disagree 10% neutral 55% Agree 30% strongly agree	
Creativity and Innovation Q3	...stimulates us to generate better ideas.	3,9	0,852	20	5% Disagree 25% neutral 45% Agree 25% strongly agree	
Creativity and Innovation Q4	...fosters innovation within the team.	3,9	0,852	20	40% neutral 30% Agree 30% strongly agree	
		Gem.	3,96			
Variabele 6	Culture diversity at the workplace...					
Learning ability Q1	...facilitates the sharing of knowledge and experience among colleagues.	3,75	0,850	20	5% Disagree 35% neutral 40% Agree 20% strongly agree	
Learning ability Q2	...encourages colleagues to be open to different ways of working.	3,9	0,852	20	5% Disagree 25% neutral 45% Agree 25% strongly agree	
Learning ability Q3	...challenges outdated norms and rules.	4,05	0,887	20	5% Disagree 20% neutral 40% Agree 35% strongly agree	
Learning ability Q4	...helps employees develop their intercultural competence.	4,25	0,638	20	10% neutral 55% Agree 35% strongly agree	



Gem. 3,99

Variabele 7		Culture diversity at the workplace...			
Own position Q1	...reduces career opportunities for native-born employees.	1,95	0,864	20	35% strongly disagree 40% disagree 20% neutral 5% agree
Own position Q2	...comes at the expense of native-born employees' status.	1,78	0,850	20	45% strongly disagree 40% disagree 10% neutral 5% agree
Own position Q3	...causes less attention to the needs of native employees.	1,95	0,759	20	30% strongly disagree 45% disagree 25% neutral
Own position Q4	...makes native employees feel less valued.	1,85	0,670	20	30% strongly disagree 55% disagree 15% neutral
Own position Q5	...causes native employees to feel less confident about their own position	1,95	0,887	20	35% strongly disagree 40% disagree 20% neutral 5% agree

Gem. 1,89

Variabele 8		Culture diversity at the workplace...			
Work and productivity Q1	...makes the team leader spend more time on individual counselling of some employees.	2,55	0,759	20	5% strongly disagree 45% disagree 40% neutral 10% agree
Work and productivity Q2	...makes our department difficult to manage.	2,3	0,923	20	20% strongly disagree 40% disagree 30% neutral 10% agree



Work and productivity Q3	...makes our work process less smooth.	2,55	0,944	20	15% strongly disagree 30% disagree 40% neutral 15% agree
Work and productivity Q4	...makes it difficult to communicate clearly with colleagues.	2,45	0,887	20	15% strongly disagree 35% disagree 40% neutral 10% agree
Gem.		2,46			
Variabele 9	Culture diversity at the workplace...				
Change in norms and values Q1	...creates friction between colleagues with different norms and values.	2,6	0,753	20	5% strongly disagree 40% disagree 45% neutral 10% agree
Change in norms and values Q2	...leads to an unfavourable change of culture in the department	2	0,561	20	15% strongly disagree 70% disagree 15% neutral
Change in norms and values Q3	...forces employees to behave differently than they are used to.	2,95	0,825	20	35% disagree 35% neutral 30% agree
Change in norms and values Q4	...has the effect of forcing native employees to adapt to a different culture.	2,75	0,910	20	5% strongly disagree 40% disagree 30% neutral 25% agree
Change in norms and values Q5	...threatens existing norms and values in the department.	2,5	0,670	20	5% strongly disagree 45% disagree 45% neutral 5% agree
Gem.		2,56			



Variabele 10	Culture diversity at the workplace...					
Dealing with other cultures Q1	...makes it difficult for colleagues to understand each other.	2,7	0,864	20	5% strongly disagree 40% disagree 35% neutral 20% agree	
Dealing with other cultures Q2	...creates uncomfortable situations.	2,7	0,923	20	5% strongly disagree 45% disagree 25% neutral 25% agree	
Dealing with other cultures Q3	...causes employees to not always know what attitude to adopt.	2,8	0,894	20	5% strongly disagree 35% disagree 35% neutral 25% agree	
Dealing with other cultures Q4	...causes employees to feel less comfortable interacting with colleagues.	2,3	0,801	20	15% strongly disagree 45% disagree 35% neutral 5% agree	
Dealing with other cultures Q5	...evokes uncertainty in dealing with colleagues.	2,65	0,988	20	10% strongly disagree 40% disagree 25% neutral 25% agree	
		Gem.	2,63			
Variabele 11	In my team...					
Inclusive work environment Q1	...I am treated with respect.	4	0,725	20	5% disagree 10% neutral 65% agree 20% strongly agree	
Inclusive work environment Q2	...I can openly express my opinions without fear of negative consequences.	3,6	0,940	20	15% disagree 25% neutral 45% agree 15% strongly agree	



Inclusive work environment Q3	...there is an environment that encourages different ideas and perspectives	3,6	0,940	20	5% disagree 25% neutral 45% agree 15% strongly agree
Inclusive work environment Q4	...there is an environment free of harassment and discrimination.	3,95	0,998	20	5% strongly disagree 20% neutral 45% agree 30% strongly agree
Inclusive work environment Q5	...the decisions my team leader makes regarding employees are fair.	3,35	0,812	20	15% disagree 40% neutral 40% agree 5% strongly agree
Gem.		3,7			

Question	Answers
Do you have comments and/or additions as a result of this survey?	<p>A diverse team does not automatically make it work like an intercultural and inclusive environment. It needs to be guided or organised. If employees don't (need to/ want to) work together with colleagues of a different cultural background, there will be no influence on their intercultural mindset. At the moment within IB there is not a conscious way of working (or policy) and learning to deal with the cultural differences within the team. You can be a team that has a lot of diversity, but does not work as a cultural diverse team or having an intercultural mindset, because there is not (enough) interaction or cooperation. It happens only spontaneously.</p> <p>It is of course good to have a diverse team and there are many benefits but more important are competence, qualifications and work experience. Both together, it will make a great team but if people are not qualified and are in the team for the sake of diversity then it is a different story!</p> <p>Although individual's culture background may play a role in the daily interactions with colleagues, there are so many other human factors that impact on the relationship. Organizational culture perhaps has a bigger impact on the norms and values at work rather than individual culture background. An inclusive work environment is designed or managed, not a given. So many of the survey questions were answered as Neutral, is simply depends on how inclusion is managed, and how individuals behave accordingly. Interesting topic, thanks.</p> <p>Cultural diversity has so many different facets, but it's important that everyone is subscribed to internationalisation and diversity in the workplace, not just a select few. Creating an open space where everyone is able to share or at least speak about diversity is important. And all colleagues should have diversity, inclusion and equality training, including international colleagues.</p> <p>I agree with several statements in general, not that this is the case at IB.</p> <p>I answered the questions from management perspective.</p>



Bijlage 3 Uitkomsten zelfscan inclusief leiderschap

Item	Als teamleider...	Teamleider 1	Teamleider 2
1	... stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken.	5	4
2	...maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team.	4	3
3	...stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's.	5	4
4	... stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen	4	4
5	... stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten.	5	4
6	... stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden.	5	4
7	... stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team.	5	5
8	... zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.	5	4
9	... probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotypingen over andere collega's.	4	4
10	...probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.	5	4
11	...zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.	4	5
12	... communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team	4	1
13	... maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team.	4	4
Gem. score		4,54	3,85

	Open vraag	Teamleider 1	Teamleider 2
14	Hoe belangrijk zijn de bovenstaande gedragingen in uw werkcontext en waarom?	We hebben een zeer intercultureel team, dus dit is van essentieel belang.	Belangrijk, ik sta er niet altijd bij stil, maar probeer waar mogelijk wel een inclusiviteit te stimuleren/borgen. Kijkend naar ons team word je min of meer door de internationale omgeving waarin we opereren al 'gedwongen' om als teamleider zo te acteren. Ik voel me daarbij prettig en stimuleer dit vooral richting alle collega's.
15	In hoeverre kunt u bovenstaande gedragingen ook toepassen en waar ligt dat dan aan?	Ik ben me bewust van mijn eigen biases, en ik moet af en toe zelf ook nog wat leren. Daarnaast is ons team best groot (45 mensen), en de laatste tijd werken we steeds meer met werkvormen waarbij we proberen ieder de ruimte te geven. Veelgebruikt: denken-delen-uitwisselen.	Het toepassen van de gedragingen is niet altijd zo zichtbaar voor iedereen en wellicht ook niet altijd voor mijzelf. We spreken wel over inclusiviteit en proberen daaraan altijd zo goed mogelijk invulling te geven op onze manier. Of het voor het team altijd heel duidelijk zichtbaar is vraag ik mij wel af, hier zou ik wellicht wat meer handreikingen voor willen hebben.



Bijlage 4 Transcript en codering interviews

Datum	4 mei 11.30 tot 12.30 uur
Plaats	NHL Stenden Hogeschool, Rengerslaan 8
Duur	~60 min
Respondent	HR-adviseur
Interviewer	Marem Kane
Variabele	13 Diversiteitsbeleid
Definitie	'Een diversiteitsbeleid is gericht is op het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle medewerkers en hierin rekening houdt met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten' (VNG en Div Management).
Deelvraag	3. Wat is de ervaring van de HR-adviseur met betrekking tot het Diversiteitsbeleid?

Tekstfragment	Eigen woorden	Label
<i>"Ik ben 15 jaar werkzaam voor NHL Stenden, met verschillende rollen, docent, teamleider en ik heb een aantal jaar gewerkt in Bangkok op de campus daar. En sinds vorig jaar september voor 20 uur in de week, nu bij My Academy en daar dus verantwoordelijk voor. Hier verzorgen wij gericht trainingen. Zowel internationale trainingen als interculturele trainingen waar we weer meer regie op krijgen. Er daarin ook meer samenwerkingen met de bestaande trainingen neer te zetten. Ik heb ook commerciële ervaringen, ooit gewerkt voor KLM. Lekker internationaal. Ik heb al zo'n 30 jaar lang internationale werkervaring, sinds mijn 19^e".</i>	Met 15 jaar werkervaring binnen NHL Stenden is de respondent nu medeverantwoordelijk voor het opzetten en verzorgen van trainingen op het gebied van internationalisering en interculturele vaardigheden.	Trainingen Internationalisering en interculturele vaardigheden.
<i>"Toen ik teamleider was, toen was diversiteit meer impliciet dan dat het expliciet is. Dus het was toen niet zo dat er geen aandacht aan werd gegeven, maar misschien anders werd benoemd binnen de hogeschool. Het was en is een internationale opleiding met ook veel internationale collega's. Het was toen meer soort van we nemen internationale mensen aan en mensen van Nederlandse afkomst. En daar koppelen we dan een buddy aan. En we zijn internationaal en het werd bijna soort van aangenomen dat het op deze manier allemaal werkt. Maar je zag natuurlijk toen ook wel eens verschillen en dat we elkaar niet begrepen of dat er onderling miscommunicaties waren tussen mensen".</i>	In de jaren als teamleider van NHL Stenden ervaarde de respondent verschillen, onbegrip of onderlinge miscommunicaties tussen medewerkers.	Inclusieve werkomgeving
<i>"En nu zie ik diversiteit eigenlijk overal wel. Het is echt wel een thema geworden. Alleen ik vind het een thema dat nog niet genoeg lading heeft. We hebben als hogeschool</i>	Thema diversiteit heeft volgens de respondent momenteel weinig	Diversiteitsbeleid,



<p><i>IDARE en het college van bestuur communiceert er af en toe over. En ik denk ja, allemaal mooie praatjes, maar de 'hoe' dat mis ik dan toch wel. En dat het nog niet eens erkent als divers".</i></p>	<p>lading. IDARE en het college van bestuur communiceren er soms over. Maar de 'hoe-vraag' mist.</p>	<p>Interne communicatie praktijk</p>
<p><i>"Dat vind ik ook mooi aan de trainingen die we nu hebben ontwikkeld. Waar we het ook over hebben. Wat maakt iemand eigenlijk internationaal? Als we binnen de hogeschool kijken. Van oh ja, we willen een internationale school zijn, betekend het dan dat we paspoorten gaan tellen? Is dat dan internationaal? Of betekent het mindset. Iemand kan uit Australië komen en enorme oogkleppen op hebben. En dat betekent nog niet dat als we iemand uit bijvoorbeeld Australië hebben dat we nu als school internationaal zijn. Iemand uit Nederland kan misschien een hele internationale mindset hebben en veel internationale en interculturele ervaring hebben. Dus ik vind de definitie van internationaal zijn zelf te eng. Als ik ook in gesprek ga met collega's over internationaal zijn, zeggen ze wel eens ik ben niet internationaal. Ik denk kijk nou eerst eens even, wat betekend eigenlijk internationalisering voor jou?"</i></p>	<p>Internationaal zijn betekend niet meteen dat men de juiste mindset heeft. Definitie van internationaal binnen hogeschool nog te 'eng'.</p>	<p>Diversiteitsbeleid Definities onduidelijk</p>
<p><i>"Wat voor mij persoonlijk ook heel erg belangrijk is, ben ik in staat om vanuit een ander perspectief naar de wereld te kijken? En daar heb je vaardigheden voor nodig en dat is wat voor mij een medewerker intercultureel competent maakt. Het heeft er niet mee te maken hoe ze dingen in Senegal of in Brazilië doen. Maar dat je snapt dat we allebei anders zijn. Culturen ontmoeten elkaar niet, maar mensen ontmoeten elkaar, en dat is voor mij de essentie. Dus ik vind het belangrijk dat als we zeggen internationaal te zijn, of we willen divers en inclusief zijn dat klinkt allemaal harstikke mooi, maar het begint allemaal met de juiste mindset. Dat mensen naar zichzelf durven te kijken en zelfreflectie hebben. En dat zijn bepaalde vaardigheden die hier heel erg nodig zijn".</i></p>	<p>Bij internationalisering hoort intercultureel competent zijn. Culturen ontmoeten elkaar niet maar mensen. Als we zeggen internationaal, divers of inclusief te zijn moeten mensen bepaalde vaardigheden hebben; zelfreflectie en de juist mindset.</p>	<p>Vaardigheden en competenties van medewerkers</p>
<p><i>"Want de mensen die het hardst schreeuwen dat ze het niet nodig hebben, die hebben het vaak het hardst nodig. En die mensen krijgen je, heel zwart wit, vaak niet in de training. Dus we zijn hard op zoek naar van hoe zorg je er nou voor dat juist die mensen een breder gaan denken, zo van he, wacht even, er wordt hier aan mijn wereldbeeld gerammeld. De mensen die een beetje nero minded zijn op sommige onderwerpen. En beseffen dat het inderdaad ook anders kan. Die beweging wil je graag. En dat is niet altijd even makkelijk door te zeggen; we gaan een training geven en dan gaan we jouw wereldbeeld verbreden. Mensen zeggen namelijk vaak dat ze al hartstikke openminded zijn en sensitief, maar de vraag is om dat wel zo is. En dat vind ik een lastige".</i></p>	<p>Medewerkers die de juiste mindset en vaardigheden nodig hebben, krijg je vaak niet in de training. Zeggen dat er een training is die het wereldbeeld verbreed is niet altijd even makkelijk, omdat men zegt openminded te zijn maar niet bewust zijn van eigen gedrag.</p>	<p>Vaardigheden en competenties van medewerkers</p>



<p><i>“En volgens mij zijn dat ook de voorwaarden die je nodig hebt. Zo van kan je elkaar aanspreken op gedrag, dat staat los van waar je vandaan komt, vind ik vanuit mijn positie, zo van durf ik iemand aan te spreken? Dat hoor ik ook van collega’s om mij heen. Zo van ik durf mijn teamleider daar niet op aan te spreken of er wordt toch niet naar mij geluisterd. Dus er zijn allemaal voorwaarden nodig om diversiteit en inclusie uit te dragen. En nu hangen we er woorden aan. Maar het gaat eigenlijk gewoon over respect, open staan voor elkaar en durven we ons te uiten? En dat gebeurt volgens mij nog niet voldoende. En over geen aannames maken. We hebben ook wel trainingen over communicatie en zelfontwikkeling, en over doorvragen niet aannemen”.</i></p>	<p>Voorwaarden om culturele diversiteit en inclusie uit te dragen is het aanspreken op gedrag van elkaar en teamleiders. Het gaat om respect, openstaan voor elkaar en het durven jezelf durven uiten. Gebeurt volgens respondent nog niet voldoende. Wel bestaan hier trainingen over.</p>	<p>Culturele diversiteit en inclusieve werkomgeving</p>
<p><i>“Ik heb natuurlijk ook meegewerkt aan internationalisering en gewerkt aan dit beleid. Maar een beleid is één ding, en dan staan er hele mooie woorden op papier. En dan komt de volgende stap eigenlijk. Zo van hoe gaan we het nu uitdragen, uitrollen, neerzetten. En daar heb je als organisatie allemaal verantwoordelijk voor. En dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Uiteindelijk is het college van Bestuur verantwoordelijk dat daar aandacht aan wordt gegeven. En de academie directeuren zitten daar dan onder en die moeten dat dan weer via de teamleider uitdragen, hé. Dus zo ga je het uitwaaiëren. Maar ja, wil je een andere wereld dan begint dat bij jezelf. Dus daar heb je beide voor nodig. Dus enerzijds van bovenaf. Daar aangeven dat het belangrijk is, met herhaling zodat je constant geprikkeld wordt. Dan denk je oh, wacht eens even dan hoor ik het onderwerp alweer. Maar wie er uiteindelijk bepaald of medewerkers naar trainingen gaan of dat ik mij hierin als medewerkers in wil ontwikkelen? Of dat ik inderdaad bij mezelf te raden ga van hoe kijk is eigenlijk tegen dit soort onderwerpen aan? Dat ben je zelf en daar kan je geen verplichting op zetten en kan niet een bepaalde sturing op zitten. Alleen maar constant herhalen. Dus verantwoordelijk voor het succes van een diversiteitsbeleid ben je helemaal zelf. Als wij met z’n allen iets stom vinden en het allemaal slecht geregeld, ja begin dat lekker bij jezelf? Ja, dat is het eigenlijk een beetje”.</i></p>	<p>Beleid is één ding, volgende stap is het uitdragen, uitrollen en neerzetten van het beleid. Uiteindelijk is het College van Bestuur, de academiedirecteuren en teamleiders verantwoordelijk voor het extern uitdragen van het beleid. Dit door beleid constant te herhalen. Maar het succes van een diversiteitsbeleid begint bij de medewerker zelf om met dit soort onderwerpen aan de slag te gaan.</p>	<p>Diversiteitsbeleid</p>
<p><i>“En misschien is dat wel de belangrijkste boodschap, van zo gaan we het doen. Blijkbaar heb je daar dan ook wel weer een beetje richting nodig als team. Zo van wat vinden wij nou eigenlijk binnen NHL Stenden belangrijk en wat zijn de waarden? Wat definieert een medewerker van NHL Stenden nou eigenlijk. En dat vind ik ook lastig. Ook in mijn rol nu in het ontwikkelen van trainingen. Wat willen we nou uiteindelijk dat als en docent of medewerker van NHL Stenden deze trainingen heeft doorlopen, wat zijn is dan het</i></p>	<p>Hoe het ideale profiel van een NHL Stenden medewerker eruitziet vindt de respondent niet heel duidelijk. Daar is onderzoek voor nodig en het inzetten van passende interventies.</p>	<p>Onderzoek, passende interventie</p>



<p><i>pakketje aan vaardigheden en competenties. Je kijkt op de wereld, en zegt dat is echt iemand van NHL Stenden. Vind ik persoonlijk niet heel duidelijk. Ja we kijken over grenzen heen en we zijn nieuwsgierig en DBE en dat soort aspecten. Dat weten we wel. Als je vanuit het HRM kijkt naar de ontwikkeling van je medewerkers en de organisatie, waar willen we dan ergens naar toe. Dat is een pakketje aan voorwaarden. En dat weet jij ook. En daarom vind ik onderzoek ook zo mooi. Dat je kunt onderzoeken welke interventie je nou nodig hebt. Maar dan moet je wel weten hoe het ideale profiel van een medewerker van NHL Stenden er nou uit ziet”.</i></p>		
<p><i>“En dat je binnen een team ook gaat kijken, zo van wat vinden wij nou belangrijk, wat zijn onze normen en waarden eigenlijk en hoe kijken wij naar culturele diversiteit en onze werkcultuur. En dat er eigenlijk wordt gezien dat dit belangrijk is en dan moet er een bepaalde ondersteuning is zijn. Van wat doen we wel en wat doen we niet. Want er moet ook een kader zijn. Ik zeg maar wat, als er bijvoorbeeld een medewerker uit Duistland halen dan moeten we daar wel kaders in kunnen bieden. Hele ingewikkelde trainingen over bijvoorbeeld een Nederlandse klimaat en cultuur. Ja, dat doen we dan weer niet. Maar wel is belangrijk dat hierin kaders worden gegeven waarin we wel en niet ondersteunen. En dat moet wel duidelijk zijn er dat kan binnen het beleid en moet duidelijk zijn. En daarbij moet ook duidelijk zijn wat mensen nodig hebben en willen. Dat teams intrinsiek gemotiveerd zijn om met deze thema’s aan de slag te gaan is harstikke mooi, maar je moet ook extern kunnen maken van oké, we nemen aan dat we dit allemaal belangrijk vinden. Maar je moet toch een soort van KPI opstellen. Van wat betekent dit dan en hoe weten we met z’n allen dat we het goed hebben. Want je gaat ervan uit dat men internationaal denkt, maar dat is niet per se zo. Want hoe ik internationalisering zie, is anders dan dat jij het ziet. Dus dat intrinsieke is mooi, maar ik denk dat je juist dan ook het gesprek met elkaar moet voeren. En dat er helder wordt gemaakt wat belangrijk is, en hoe we als team willen zijn en daar hebben we dit voor nodig in ondersteuning. Of daar hebben we een training of teamontwikkeling voor nodig”.</i></p>	<p>Onderzoek naar welke normen en waarden je als team belangrijk vindt en hoe iedereen aankijkt tegen culturele diversiteit en hun werkcultuur zorgt dat duidelijk wordt wat belangrijk is en wat medewerkers nodig hebben. Zodat er passende ondersteuning/trainingen en gerichte kaders kunnen worden aangeboden. Dat moet duidelijk zijn binnen een beleid en meetbaar zijn door het opstellen van KPI’s.</p>	<p>Onderzoek, meetbaar maken, passende interventies</p>
<p><i>“Als ik kijk naar het beleid, wat voor diversiteit en inclusie wordt geschreven, is het meer een soort van visie. Wat ik heb gehoord, is dat daar een beperkt aantal mensen bij is betrokken. En dan heb ik het alleen over de visie. Een collega attendeerde mij daarop, en dat is helemaal niet een diverse groep die nu over de visie van diversiteit en inclusie gaat. Dus ik sprak één van die collega’s daarop aan en ik snap dit is puur een visie</i></p>	<p>Volgens de respondent ligt er momenteel een visie, geschreven over het diversiteit en inclusie beleid. Echter is deze samengesteld door een beperkte</p>	<p>Opzet diversiteitsbeleid</p>



<p><i>natuurlijk. En benoemde dat als het beleid wordt gemaakt ze natuurlijk gaan openbreken. Ik zit hier niet om het tegendeel te bewijzen. Maar daar begint het natuurlijk al. Op het moment dat je beleid gaat maken moet je bepalen wie gaan daar dan wat van vinden. Maar zover zijn we volgens mij nog niet eens. Want er ligt nu een visie op diversiteit en inclusie, zo heb ik begrepen”.</i></p>	<p>aantal medewerkers en niet bestaat uit een diverse groep.</p>	
<p><i>“En nu moet de volgende stap volgens mij gezet worden om daar echt een beleid op te schrijven. Nou vind ik allemaal harstikke mooi, want een beleid geeft richting en bied een kader. Maar wat ik ook bij internationaliseringsbeleid heb gezien, en dat verwacht ik ook wel een beetje hier. En dan, dan staan er prachtige dingen waar we naartoe willen en hoe we het voor ons zien. Maar hoe gaan we dat dan doen. En die ‘hoe-vraag’ wordt naar mijn mening niet altijd heel sterk neergezet. Wat heb je dan nodig? En wie gaat wat doen en wie neemt die en die verantwoordelijk. En belangrijkste, hoe weet je dan of je het hebt bereikt? Er worden dan wel KPI’s ingezet. Als je kijkt naar het internationaliseringsbeleid, worden er KPI’s ingezet. In 2024 is zoveel procent van de medewerkers, ik zet even wat, heeft zoveel procent hun Engelse taal gehaald. Allemaal hele mooie getallen. Maar als je dan gaat kijken naar hoeveel procent heeft dit uiteindelijk gehaald? En nee dat gaan we niet halen. En die KPI’s zitten niet in beton gegoten en we gaan nu met de zweep erover. Maar er zit ook niet echt sturing op en als we het niet halen, waarom is dat dan? Of snappen we het allemaal. Of zijn we harstikke druk met DBE en BB, dus dan hebben we even geen tijd voor Cambridge Engels. En dat snappen we allemaal. Maar je moet wel met elkaar in gesprek over de ‘hoe-vraag’. Zo van hoe gaan we dit dan doen? Wordt er wel tijd vrijgemaakt? Stel dat er in het diversiteitsbeleid straks allemaal mooie dingen staan, zo van we denken allemaal openminded, en er is een mooie tribe cultuur. Weet ik het allemaal. Oké, wat is er dan nodig om dat voor elkaar te krijgen? En dat vraag wordt naar mijn mening niet altijd heel diep beantwoord. En misschien is het ook wel dat het per team anders is, maar dan moeten deze gesprekken binnen het team plaatsvinden. En dat gebeurt ook niet altijd”.</i></p>	<p>Beleid geeft richting en bied kaders. Uit ervaring van de respondent wordt de ‘hoe-vraag’ in het beleid niet altijd sterk neergezet. Wat is er nodig om de doelen te bereiken? En hoe weet je dan of je het hebt bereikt? Die vragen worden naar de mening van de respondent niet altijd diep beantwoord. <i>“En misschien is het ook wel dat het per team anders is, maar dan moeten deze gesprekken binnen het team plaatsvinden. En dat gebeurt ook niet altijd”.</i></p> <p><i>“Maar hoe gaan we dat dan doen. En die ‘hoe-vraag’ wordt naar mijn mening niet altijd heel sterk neergezet. Wat heb je dan nodig? En wie gaat wat doen en wie neemt die en die verantwoordelijk. En belangrijkste, hoe weet je dan of je het hebt bereikt”?</i></p>	<p>Onderzoek, meetbaar maken.</p>
<p><i>“Als je bezig bent met beleid, waar wordt dat dan op gebaseerd? Als je beleid schrijft moet je misschien wel op dat moment een survey uitsturen. Want als je het weet komt er ook verantwoordelijkheid achteraan en moet je als organisatie ook weet actie</i></p>	<p>Als er beleid wordt geschreven moet volgens de respondent ook een survey uitgestuurd worden.</p>	<p>Onderzoek, meetbaar maken, actie en speerpunten.</p>



<p><i>ondernemen. Wat vinden mensen van het beleid in opgesteld in een monitor waar een medewerker van de hogeschool mee bezig is. Dat gaat over hoe men het inclusiviteit beleid ervaart. Je moet daar een aantal keer over communiceren en er denk ik een aantal speerpunten neerzetten, van nou, daar gaan we ons op richten. En dat die gerichte aanpak, bijna projectmatig, zie ik persoonlijk niet altijd even helder terug binnen NHL Stenden, en het zal wel gebeuren, maar ik merk niet. Het is meer, oh ja, nu weten we dat. En vervolgens wordt het gecommuniceerd, en dan? En ik denk ook dat als je werkt met top-down bottom-up aanpak, moet vragen aan medewerkers Wat is voor jou diversiteit? Dat je die lading ook helder hebt”.</i></p>	<p>Hieruit volgt ook de verantwoordelijkheid om als organisatie actie te ondernemen en speerpunten uit te zetten. Deze gerichte aanpak ziet de respondent niet altijd even helder terug.</p> <p><i>“En ik denk ook dat als je werkt met top-down bottom-up aanpak, moet vragen aan medewerkers Wat is voor jou diversiteit? Dat je die lading ook helder hebt”.</i></p>	
<p><i>“Als je bijvoorbeeld een enquête uitzet naar teamleiders met de vraag waarom diversiteit voor jou belangrijk is of hoe zou jij het vorm willen geven of heb je er tijd voor? Wat is jouw prioriteitenlijstje? Misschien wel raar maar ja. En ik weet het is heel belangrijk. Maar ik heb al 30 andere prioriteiten op dit moment op mijn bord liggen. Als ik dit er ook nog eens bij moet doen. Er is momenteel zoveel wat er wordt gevraagd van de organisatie en daarmee zeg ik niet dat het niet belangrijk is, maar je moet het denk ik ook met elkaar over prioriteiten gaan hebben. En dat vraag ik mij dan af. Nou ik denk laat ik het zo zeggen. Dat is denk ik de reden waarom we altijd met heel veel intenties en goed intenties wordt gewerkt, en iedereen wil het ook. Maar de waarheid is en de realiteit haalt dan in van nou, hoe dan? Ik zeg maar wat hoor, maar dan moeten straks alle team verplicht, nooit verplicht, maar toch een beetje verplicht, inclusiviteit trainingen gaan doen”.</i></p>	<p>Er wordt momenteel al veel gevraagd van de organisatie en teamleiders hebben naast het verwezenlijken van een beleid vaak nog veel andere prioriteiten liggen. Volgens de respondent moet je het dan ook over prioriteiten gaan hebben en wat realistisch is.</p>	<p>Tijd, drukte en andere prioriteiten</p>
<p><i>“In het MTO onderzoek stonden wel vragen over diversiteit en inclusie. Ben je veilig etc. dus daar zijn vragen ingesteld. En ook met dat soort vragen denk ik dat de definitie ook weer belangrijk is. Zo van voel ik mij veilig? Tuurlijk voel ik mij veilig. En niet om te vissen van ik wil dat je het antwoord geeft je niet veilig te voelen, maar soms is er ook gewoon die mindset niet naar. Dus de antwoorden die je wilt weten? Wat vraag je dan precies? Als een teamleider bijvoorbeeld vraagt in een gesprek of de medewerker zich nog veilig voelt, dan krijg je waarschijnlijk het antwoord, ja hoor prima. En als jij als niet veilig voelt, dan zeg je dat meestal niet. Er moet een open cultuur zijn. En dat heb ik wel</i></p>	<p>Binnen het MTO werden vragen over diversiteit en inclusie meegenomen. De voorwaarde bij het bevorderen van eerlijke antwoorden van medewerkers, moet een open en veilige cultuur aanwezig zijn. De respondent heeft wel eens gehoord dat</p>	<p>Inclusieve werkomgeving</p> <p>Open en veilige cultuur.</p>



<p><i>eens gehoord, ik ervaar het zelf niet, bij een training over professionele identiteit, daar werd op gegeven moment een opmerking gemaakt door de deelnemers dat die zich niet altijd vrij genoeg voelden om de teamleider aan te spreken. Dat is we wel en dat weet ik, dat soort opmerkingen heb ik wel eens gehoord. En bij sommige afdelingen daar een toxic cultuur is. Dat dit opgelost moet worden is zeker, maar dan zou ik niet precies weten van oké, hoe moet je dit aanpakken. En dan kan je alles in je beleid hebben gezegd, dat je dat niet wilt he, een soort van 10 geboden. We spreken elkaar aan, respecteren elkaar etc. Maar als geen leiding krijgt, stel je zou overal flyertjes door de organisatie hangen, zo willen wij met elkaar omgaan. Dan krijg je dat mensen dat aannemen als dat het zo is”.</i></p>	<p>medewerkers zich niet altijd vrij genoeg voelen om de teamleider hierop aan te spreken. Als hierin geen goede kaders biedt krijg je dat medewerkers aannemen dat er een open en veilige cultuur aanwezig is.</p>	
<p><i>”En dat is dezelfde uitdaging die ik bij internationalisering zie bij trainingen en interculturele sensitiviteit. Dat mensen zeggen als harstikke openminded te zijn, en ik ben harstikke sensitief, ja iedereen is welkom hier, tuurlijk, etc. En tuurlijk mensen zitten daar ook met de goede intenties. En als je dan gaat zeggen van jouw goede intentie komt eigenlijk heel shitty over, dan krijg je, zo bedoelde ik het niet. En dat is een uitdaging. Ook in de nieuwe interculturele training hadden we het over, waarin kom ik jou tegemoet en waarin kom ik de ander tegemoet. Dat is ook wel die Too Way Traffic. Want stel dat ik heel erg mijn best doe om mij aan te passen. En maak een hele stomme fout. Dan iemand zeggen heel erg beledigd te zijn. Of kiezen om het gesprek aan te gaan in een soort gelijkwaardigheid. En dat hoor ik ook wel bij collega’s dat ze bang zijn om het fout te doen, en mensen te beledigen. Dus voorlichting over hoe je elkaar half way ontmoet, die andere kant, is denk ik ook hel belangrijk. Mensen voelen zich. Dat was ook in die training waar ik dus bij zat om te opzetten om te kijken van wie die nieuwe versie van interculturele sensitiviteit. Daar waren echt ook gesprekken van. Ja, Ik weet niet meer hoe ik nou Mensen aanspreken laat, maar en ja, mogen Natuurlijk werd gezegd, Tuurlijk mag je fouten maken, Maar ik merk ook wel dat ik heel eerlijk in”.</i></p>	<p>De respondent geeft aan dat er medewerkers zijn die goed intenties hebben en aangeven openminded te zijn. De uitdaging is hoe je elkaar kunt aanspreken op gedrag. Binnen de training Interculturele sensitiviteit van My Academy proberen zij medewerkers bewust te maken van dit gedrag en hoe om te gaan met culturele verschillen.</p>	<p>Trainingen Interculturele sensitiviteit</p>
<p><i>”We hebben Cambridge, voor denk ik even nadenken, B twee voor ondersteunend personeel en c een voor onderwijspersoneel en vooral is het een soort van verplicht dat docenten die ook in het Engels lesgeven moeten in principe c een hebben. Maar ik had het net met mijn collega over ja verplicht Als je het niet hebt. Je wordt niet ontslagen en dan zetten ze ook weer zo een beleid stuk. Maar goed, op zich is dat goed, hebben intensive English, Dat is ook. Dat is 2 3 dagen. Dat gaat meer op spreekvaardigheid. Nou, Ik denk dat daar ook wel een markt voor is, want een beetje is wel heel lange</i></p>	<p>My Academy verzorgt meerdere trainingen op het gebied van internationalisering en culturele diversiteit. Ze verzorgen een training genaamd Cambridge om de Engelse spreekvaardigheid van medewerkers op niveau te</p>	<p>Trainingen Engelse vaardigheden, bewustzijn culturele diversiteit, Onderwijs over grenzen,</p>



investering van de tijd en vaak leer je perfect Engels, maar niet in jouw vakgebied hè, dus Dat is ook bepaald hoe actief is het precies? Hoe praktisch is het? Maar goed, die hebben we. Dan hebben we. We hadden intercultural sensitivity en die is nu net vernieuwd naar Steps to understand your awareness of diversity. En dan komt er In de subtitel wel bij dat het vooral ook dat het wel diversity In het geheel is, maar ook zeker het culturele diversiteit stukken wordt benoemd. En de reden daarvan. Wij wilden hem eigenlijk Alleen over culturele diversiteit hebben. Maar we hebben uiteindelijk toch besloten diversiteiten geheel omdat het echt een persoonlijk begrip gaat van iemand van. Wat is nou eigenlijk diversiteit? En Natuurlijk komt daar culturele diversiteit bij, Maar het mogen ook andere vormen van diversiteit zijn. En dat is tweedaagse training. Ja, waar je echt wordt uitgedaagd en praktisch gemaakt van. Over wat is diversiteit? Hoe kijk ik er tegenaan dat ze dat hele begrip van diversiteit ook gaan ontdekken weer. Ja daar bewustwording op creëren, dus Het is echt meer op die bewustwording ook iedereen. Ja, ja, iedereen mag daar gewoon trainingen sowieso allemaal vanuit de professionalisering. Budget kan iedereen zich daarvoor opgeven. We hebben nu net een nieuwe training. Wat gaat meer een beetje op de waarom vraag en die heb ik nog ontwikkeld. Die heeft onderwijs over grenzen heen, die wordt waarschijnlijk nog wel een betere naam voor bedacht, maar voorlopig staat hij zo. Dat is twee ochtenden en dan gaan we het In de interactieve wijze met de deelnemers. Hebben over Waarom is internationalisering eigenlijk zo relevant? Wat kan je ermee. Nou kom je uiteindelijk ook over culturele diversiteit over, dat het een soort van aanjager is. Om diversiteit te bevorderen en daarin is ook voor iedereen, voor elke medewerker. Is dat ze echt een beter begrip krijgen over hoe mensen denken over internationalisering. Want mensen denken vaak dat het gaat over Oh ja, dan gaan studenten of collega's naar het buitenland. Nou, dat doen we bij onze opleiding niet. Nee, internationalisering is ook hier internationalisatie at home en dat gaat ook over een diversiteitsbeleid. Over hoe kijk je naar iedereen, dus dat is wat we in die training ook weer een stukje bewustwording krijgen binnen die training. En dan staat nog op het verlanglijstje, Maar dat zal pas In het nieuwe schooljaar verder onderzocht worden hoe we dat gaan invullen. Echt meer op de vaardigheden en training van, Ik weet Waarom. Ik ben me bewust van jeetje he Het is belangrijker, noem maar op en nu komt de vraag en hoe doe ik dat dan? Ja, dus dan ga ik echt meer over. Nou, dan loop je tegenaan in of de communicatie of Als je een teamleider hebt met een internationaal team. En ja, waar

krijgen. Daarnaast bieden ze de training Steps to understand your awareness of diversity. In deze tweedaagse training wordt het thema culturele diversiteit ook meegenomen om hier meer bewustwording over te creëren. Deze training kan iedere medewerker volgen en valt onder het professionaliseringsbudget. Er is een recente training ontwikkeld 'Onderwijs over grenzen'. In deze training van twee ochtenden leren medewerkers over waarom culturele diversiteit en internationalisering relevant is. Deze training gaat ook over de bewustwording van het diversiteitsbeleid. Er wordt nog een training ontwikkeld dat gaat over hoe om te gaan met culturele diversiteit gericht voor teamleiders van een internationaal team. Hierin leert men hoe te communiceren en welke vaardigheden men nodig heeft.



<p><i>moet ik op letten? Dus ja ja, oh, Dat was veel meer op eigenlijk gesprekstechnieken communicatie. Laat zie ga ik onbevooroordeeld te luisteren is het ook heel erg weer zelf kennis, hé, dat vind ik nou ergens eigenlijk ergens van en hoeveel van hoe ik ergens van vind. Gedrag, overtuigingen, ja, daar heb ik het even alles weer mee te maken''.</i></p>		
<p><i>"De vaardigheden die een teamleider van een multicultureel team moet kunnen in de basis is Empathie, zelfreflectie, onbevooroordeeld luisteren altijd en je daar bewust van ben. Maar vooral naar jezelf durven kijken, onbevooroordeeld zijn''.</i></p>	<p>Vaardigheden die een teamleider van en multicultureel team volgens de respondent nodig heeft zijn in de basis empathie, zelfreflectie, onbevooroordeeld zijn en luisteren. En dat de teamleider zich hier bewust van is.</p>	<p>Vaardigheden teamleiders</p>
<p><i>"Er is ook eigenlijk aanvullende training die niet vanuit de hoed internationalisering zitten, maar meer vanuit die is ooit als teamleider onderdeel van de Teamleider development programma aangeboden dus Deep Democracy en die worden dan ook uitgezet voor docenten. Omdat je ook met Deep Democracy als docent te maken krijgt met een groep studenten. Ik heb zelf ooit in een teamsessie toen nog met de campuses met Jitske Kramer van Human Dimensions zelf gewerkt en dat was prachtig om het Deep Democracy te kunnen ervaren en ik heb 1 keer 1 onlinetraining gevolgd. Ik ben er wel wat van op de hoogte, Maar ik denk dat dat dat soort trainingen ook heel erg kunnen bijdragen inderdaad aan. En die onderstroom waar ik het net over had van nee, hartstikke veilig, want die zit met zijn allen. Ja, hoe vaak moet dat wel niet heb meegemaakt dat we met elkaar hebben over dat dingen niet lekker lopen en dan zit je in de vergadering met elkaar en dan zijn er nog dingen. Hé de elephant in the room. En dan is het ja, Maar dat is denk ik ook een hele belangrijke training die daaraan zou bijdrage en denk dat daar teamleiders wel wat mee kunnen doen''.</i></p>	<p>Vanuit de Teamleader Development programma wordt er ook een training 'Deep Democracy' aangeboden. Deze training voor teamleiders gaat over de onderstroom waar medewerkers mee te maken krijgen en hoe je als teamleider een open en veilige omgeving creëert, zodat medewerkers zich durven te uiten. Deze training wordt ook nog voor docenten ontwikkeld, omdat zij hier ook mee te maken krijgen in de klas.</p>	<p>Trainingen Deep Democracy</p>
<p><i>"Zo word jij een inclusieve leider, maar meer gewoon de vaardigheden van hè? Natuurlijk, We hebben het resultaat verantwoordelijke teams en dienend leiderschap, dus dat zijn de andere termen die daarbij zitten. Maar ja, dat betekent dat dan precies? En wat betekent dat voor mij? En dat dat zit hem bijna niet meer een echt een training volgens mij. Ik ben meer in het met elkaar zitten van wat betekent dat dan voor mij en hoe zie je dan dat ik als een dienend leider bezig ben of niet of niet precies. Dat zijn meer soort van die lading geven''.</i></p>	<p>Binnen NHL Stenden werken ze met resultaat verantwoordelijke team en dienend leiderschap. De respondent geeft aan dat het aan de teamleiders is om hierover met het team in gesprek te gaan en d.m.v. zelfreflectie te</p>	<p>Vaardigheden teamleiders</p>



	achterhalen of een teamleider zich dienend opstelt.	
<i>"Ik weet niet hoe het zit of er een extern vertrouwenspersoon is, dat als een medewerker discriminatie of enige vorm van uitsluiting meemaakt. Wel is er een vertrouwenspersoon hier intern"</i>	Als een medewerker discriminatie of enige vorm van uitsluiting meemaakt, is er een intern vertrouwenspersoon aanwezig binnen NHL Stenden Hogeschool waar diegene heen kan.	Inclusieve werkomgeving
<i>"Bij sommige opleidingen worden internationale docenten geworven op andere kanalen. In het HRM strategisch beleid, en dit is ook gekoppeld aan het internationaliseringsbeleid, dat de populatie van de medewerkers een vertegenwoordiging moeten zijn van de studentenpopulatie. Verhouding internationaal nationaal zeg maar. En ook hier geldt weer, dit staat in het beleid maar er wordt niet expliciet op gestuurd. Misschien ietsjes meer nu, maar het is niet zo van jullie hebben nog steeds dit aantal niet. Hoe wij binnen en Als het een gewoon ook wel werken, Dat is heel mooi, dat we die centrale afspraken en beleidsstukken hebben, maar uiteindelijk zijn Academie, directeuren. Dat is toch zelf verantwoordelijk voor ja, maar waar geef ik nu prioriteit aan? En soms zijn er ook. Hele andere onderwerpen die echt gewoon joh. Ik ben al blij dat ik überhaupt docenten heb, hè? Bij wijze van laat staan dat ik ook nog aan die ratio kan voldoen, dus Dat is ook weer een beetje hoe de werkelijkheid soms ja is. Ja, begrijpelijk"</i>	In het HRM strategisch beleid, gekoppeld aan het internationaliseringsbeleid, staat dat de populatie van de medewerkers binnen een team/afdeling een vertegenwoordiging moet zijn van de studentenpopulatie. Echter wordt hier volgens de respondent niet expliciet op gestuurd. Uiteindelijk zijn de academie directeuren verantwoordelijk om hier prioriteit aan te geven. De respondent is van mening dat de werkelijkheid hier ook is dat er soms gewoon geen tijd en prioriteit aan wordt gegeven.	Beleid HRM strategisch beleid, internationaliseringsbeleid, verhouding docentenpopulatie, verantwoordelijkheid academie directeuren
<i>"Vooral het met elkaar liggen, gesprek gaan In de tijd te geven van wat betekent dat er voor mij en dan ga ik je invulling aan geven. Dat proces is bijna nog belangrijker. Dan gaan we een aantal trainingen neerzetten"</i>	Volgens de respondent is het met elkaar in gesprek gaan als team en dan invulling geven aan het probleem soms een effectiever proces dan een aantal trainingen neerzetten.	Inclusieve werkomgeving Met elkaar in gesprek



Datum	26 april van 11.00 tot 14.00 uur
Plaats	NHL Stenden Hogeschool, Rengerslaan 8, 10
Duur	~120 min
Aantal respondenten	10 studenten van een internationale opleiding
Interviewer	Marem Kane
Variabele	14 Culturele diversiteit
Definitie	'Werknemers met verschillende achtergronden zorgen voor een culturele en etnische mix op de werkvloer. Van werknemers die oorspronkelijk uit Nederland komen. En van werknemers met een andere moedertaal en cultuur. Bijvoorbeeld als zichzelf, hun ouders of grootouders buiten Nederland zijn geboren en opgegroeid' (Rijksoverheid, sd).
Deelvraag	4. Wat zijn de ervaringen van studenten met betrekking tot Culturele diversiteit onder de docentenpopulatie?

Nr.	Opleiding	Tekstfragment	Label
S1	International Business (IB)	<i>"I think 60% yes and 40% no. The reason why is at the end of the day it's about what they actually teaching. So if they're doing it bad or doing it wrong. I don't really care who is in front of me teaching. As long as the message of the teacher is correct. But sometimes it is nice to have familiarity with a teacher. For example if I see a teacher that is from South-Africa then I'm like wow that's like I'm back home. But as long as the message that they are teaching is good, then I don't really care about the cultural diversity from the teacher"</i> .	Herkenning, kwaliteit
S2	IB	<i>"I think people are really openminded here, also the teachers. Everybody is willing to get to know you and share experiences. And it's important so they can share their own values and because of that you understand things from an other view. So it's nice to have teachers from another nationality"</i> .	Delen van ervaringen en waarden
S3	IB	<i>"I think it is important because being in a school full of internationals, be connected with your own people would be nice. I mean you don't feel that lonely, here the kids are coming totally alone from another country, so having someone from your own country it will be some other kind of connection you know. And I have teachers from the same country"</i> .	Gedeelde achtergrond en connectie, minder gevoel van alleen zijn.
S4	IB	<i>"Ik denk dat het belangrijk is, want dan leer je meerdere culturen kennen. En ze hebben ook allemaal een ander perspectief. Dus als je voor hetzelfde vak in een nieuw jaar een andere docent hebt, dan hoor je ook andere verhalen en andere dingen uit de praktijk. Dus ik merk wel culturele verschillen in bepaalde normen en waarden, en dat is fijn"</i> .	Meerdere culturen, perspectieven, verhalen uit praktijk, verschillen in normen en waarden



S5	IB	<i>"I think it is important because it is giving us a different perspective and from there background as well. And also teachers that are not from the Netherlands they also have this experients as being a foreigner telling us how to deal with things, where to go. Because a long time ago they were probably also a part of this. And they knew the feeling of being alone in a new country. And kind of help us adapt in a better way. And also everyone is bringing their cultural background and that is also good for the diversity itself. And to learn about new cultures and there way of working, everything. So yes, I think it's really important.</i>	Verschillende perspectieven en achtergronden. Inlevingsvermogen, gelijkenissen van het zijn van een 'buitenlander'. Helpen bij aanpassen. Goed voor diversiteit en leren van nieuwe culturen en manieren van werken.
S6	International Hospitality (IH)	<i>"Yes, it is important. Why, I'm not sure. Actually I'm an immigrant, and it helps with that. But I don't really know..."</i>	Belangrijk
S7	Creative Business	<i>"When it comes with talents and skills it is divers. Because I only know one teacher with an ethnic background and she is African. And the rest is Dutch. When it comes to that, I don't think my programme is that divers. The teachers backhome in Africa are different. They go more in the teacher fase of care, a teacher is also a 'parent'. You can go to your teacher and they also can come to you and help you with your studies. But here it is more individuality, so the teacher just gives you a task and then you can go sort it out. And if a teacher is of hours, some not all, will help you. And some would be like 'it is of houres, so leave me alone'. And back home the teachers will be like 'if you need something, I can help'. They feel motivated if you ask, they like 'now I'm doing something good'. So they want to help. I feel differences in communication but also in teaching"</i>	Anders in Afrika, meer individualiteit, betrokkenheid en motivatie.
S8	IH	<i>"Voor mij is het in principe niet heel belangrijk. Maar wij zijn een internationale opleiding. Eerst vind ik het belangrijk dat er internationale studenten en docenten zijn. En qua lesgeven, voor mij maakt het niet zo veel uit. Maar ik denk toch wel dat het belangrijk is dat er internationale docenten zijn. Omdat wij toch wel een internationale opleiding zijn. En je merkt dat er bepaalde Nederlandse docenten zijn waarvan hun Engels niet op een bepaald niveau zit. Dat merk je wel soms"</i>	Belangrijk, Engelse taalachterstand
S9	Content media strategy	<i>"It is interesting to see teacher from different cultures. And also they have maybe different styles in teaching, and different backgrounds. I also think it is interesting because if you have only teachers from one country they have pretty much the same and quite simmlar background. And cultural diversity brings kind of fresh air"</i>	Verschillende culturen, stijlen van lesgeven en achtergronden. Frisse blik



<p>S10</p>	<p>Hospitality Management</p>	<p><i>"I think it is really important. Because everyone has different values, because everyone is coming from different countrys and cultures and I think that is a really nice opportunity to learn more from".</i></p>	<p>Belangrijk verschillende waarden, mogelijkheid om culturen te leren kennen.</p>
-------------------	-------------------------------	--	--



FACTSHEET SURVEY RESULTS

The experience of cultural diversity at the workplace and the perception of an inclusive work environment within the IB team.

Motivation

The International Business team consists of a multicultural composition with a diversity of cultural backgrounds. The way in which the IB team members perceive the opportunities and challenges of cultural diversity plays a crucial role in creating an inclusive work environment. The objective of this study is to leverage cultural diversity at the workplace and enhance the perception of an inclusive work environment. An environment where all team members can be themselves and feel a sense of belonging, regardless of their cultural background.

Research Design

The research was conducted through a survey. Respondents were asked to indicate the advantages and disadvantages they experience regarding cultural diversity at the workplace, thus capturing the perception surrounding cultural diversity at the workplace. Some questions were also posed to students of IB regarding their experiences with cultural diversity among the teachers population.

IB team members experience positive aspects of cultural diversity at the workplace.

Results

A total of 20 out of 47 IB team members participated in the research, resulting in a response rate of 42,55%.

Positive experiences regarding Image & Social Environment

All variables in the survey were measured on a scale of 1 to 5. A high score indicates that an opportunity is more experienced by the respondents. The average scores for each opportunity are presented in Figure 1. All opportunities related to cultural diversity at the workplace score well above the midpoint of the scale. IB team members experience positive aspects of cultural diversity at the workplace. Image and Social Environment are the most experienced by team members. This suggests that cultural diversity at the workplace is considered important for the team's image and has a positive impact on employees and students from ethnic backgrounds, thus reaching a larger group of students.

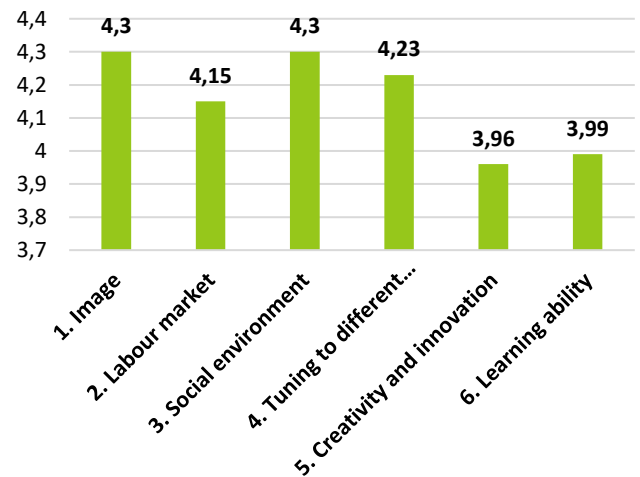


Figure 1. Opportunities of cultural diversity at the workplace

This is confirmed in interviews with IB students who report experiencing numerous benefits, such as learning about different cultures and perspectives. Some students note that foreign faculty members share similar experiences with international students, enabling them to better relate to different life worlds and situations.

Team members also perceive cultural diversity at the workplace as making it an interesting place to work and contributing to a positive work atmosphere.

Change in norms and values & Dealing with other cultures

Respondents are more in agreement about positive experiences than negative experiences of cultural diversity at the workplace (see Fig. 2). A low score means that a threat is less experienced by the respondents. All threats related to cultural diversity at the workplace score below the midpoint of the scale. It should be noted, however, that some team members perceive the 'threat' of Change in norms and values as something that can force employees to adapt to other cultures and behave differently than they are accustomed to, and challenges outdated norms and values. Whether team members view Change in norms and values as a positive or negative effect of cultural diversity cannot be determined from these findings and further research is needed.

Furthermore, we observe that Dealing with other cultures at the workplace can come under pressure because some employees are unsure about the appropriate attitude to adopt. Cultural diversity can sometimes make it difficult for colleagues to understand each other and can create uncomfortable situations.

There is room for improvement in fostering open communication and encouraging diverse viewpoints.

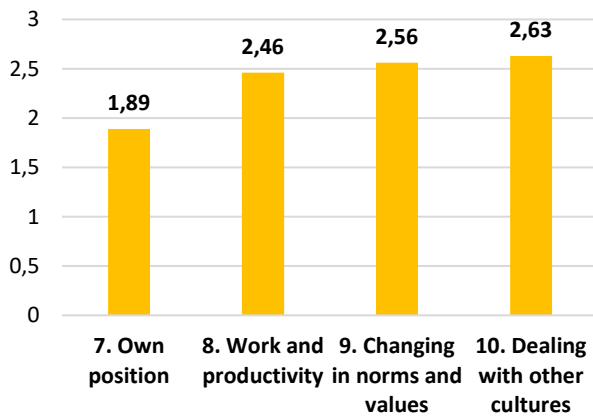


Figure 2. Threats of cultural diversity at the workplace

Perception of the inclusive work environment

85% of the team members agree that cultural diversity at the workplace leads to more ideas and the development of intercultural competencies among employees. Although team members acknowledge that cultural diversity can promote different ideas, perspectives, and intercultural competencies, there is room for improvement in fostering open communication and encouraging diverse viewpoints.

Interestingly, a lower percentage (15%) of respondents indicate that they cannot freely express their opinions without fear of negative consequences and that there is no environment that encourages different ideas and perspectives. This area requires improvement.

The following results depict how respondents perceive the inclusive work environment. The average scores per statement are presented in Figure 3. Firstly, it is noteworthy that the average scores for the perception of the inclusive work environment all fall above the midpoint of the scale. When examining the averages, we observe that statement 1 "I am treated with respect" ($m=4$, $SD=0.724$) and statement 4 "there is an environment free of harassment and discrimination" ($m=3.95$, $SD=0.998$) are the most strongly perceived by respondents. However, it should be noted that 5% of respondents completely disagree with statement 4. The statements "I can openly express my opinions without fear of negative consequences" ($m=3.6$, $SD=0.940$) and "there is an environment that encourages different ideas and perspectives" ($m=3.6$, $SD=0.998$) are the next most perceived by respondents. However, it should be mentioned that 15% of respondents disagree with these statements.

The statement "the decisions my team leader makes regarding employees are fair" has a slightly lower average ($m=3.35$, $SD=0.812$). Here again, it should be noted that 15% of respondents disagree with this statement.

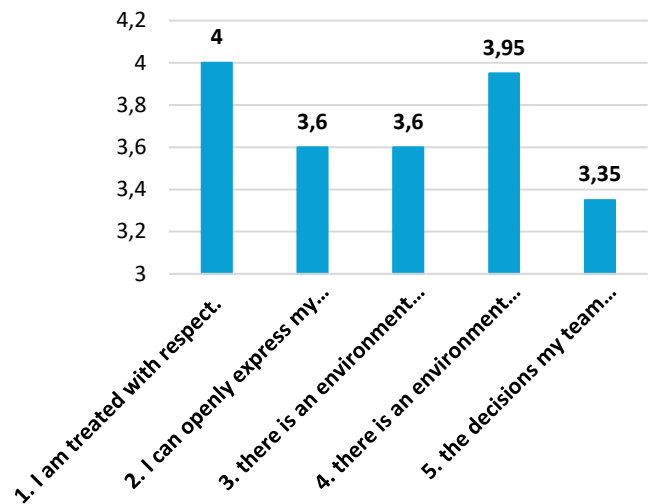


Figure 3. Perception of the inclusive work environment

Recommendations

Promoting an inclusive work environment - an environment characterized by openness and appreciation for diversity - appears to be a way to improve perceptions of cultural diversity.

Communicate and demonstrate the strengths of cultural diversity at the workplace to external employees and students, in line with the upcoming diversity policy. Actively involving diversity champions promotes overcoming resistance and creating engagement in others. The IB team can serve as a role model/example by showcasing that they generally perceive cultural diversity at the workplace as positive. This communication contributes to a positive image and makes the organization attractive to diverse talents, which can motivate employees to participate in diversity training. Acknowledge that differences are allowed by learning from each other without judgment, seeing it as a positive effect of cultural diversity.

Make the "Intercultural Sensitivity" training from My Academy known to all team members for the development of these intercultural skills. Team members indicate that cultural diversity does not automatically lead to an inclusive work environment and the right mindset. This requires awareness and policies. It is also the responsibility of team leaders to create an open and safe environment and encourage diverse ideas and perspectives. Value and emphasize the added value of cultural diversity at the workplace for the entire team. Formally encourage different ideas, perspectives, and policy awareness. Create an open and safe environment for all employees to promote an inclusive work environment.