



# Een goed gesprek over diversiteit

## Methodiekbeschrijving professionalisering en diversiteit voor teams in organisaties

Lectoraat gHRM  
Hogeschool van Amsterdam  
Oktober 2014



# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Inleiding   | 3  |
| Wat houdt de methodiek in en wat levert deze u op             | 4  |
| Past de methodiek bij uw organisatie                          | 5  |
| Een goed gesprek over diversiteit in het voortgezet onderwijs | 6  |
| Uit welke stappen bestaat de methodiek?                       | 7  |
| Colofon   | 10 |
| Bijlage 1 Vragenlijst   | 11 |

Deze methodiek is ontwikkeld door het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam en is financieel mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP).

## NSvP

De NSvP is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds. Wij streven ernaar om talenten van mensen tot ontplooiing te laten komen en zo goed mogelijk te benutten in de werksituatie. Volwassen arbeidsrelaties, motivatie, loopbaanontwikkeling en ruimte voor individuele verschillen zijn belangrijke voorwaarden om dit te bereiken. Door middel van het verbinden van wetenschappelijk onderzoek en toepassing in de praktijk willen we vernieuwing stimuleren die daadwerkelijk ontwikkelings-mogelijkheden van werkenden vergroot. Werk maakt immers een belangrijk deel uit van ons leven.

## gHRM

Het onderzoek van dit lectoraat richt zich met name op het spectrum van *'Leren, professionaliseren en werken'*. Zowel het beschrijven van bestaande kennis ontwikkeling en professionaliseringsprogramma's in arbeidsorganisaties alsmede de effecten daarvan voor werknemers hebben een plaats.

De onderzoeksprojecten binnen *Leren, professionaliseren en werken* vallen binnen de volgende categorieën:

1. Individuele studie en arbeidsloopbanen
2. Instituties: Relatie school versus bedrijfsleven
3. Leren op de werkplek

# Inleiding

## Methodiek 'een goed gesprek over diversiteit'

De methodiek 'een goed gesprek over diversiteit' biedt een manier om in teamverband het gesprek aan te gaan over diversiteit in relatie tot het professionele handelen binnen de eigen organisatie. Uitgangspunt van de methodiek is dat een zinvolle omgang met diversiteit alleen mogelijk is wanneer er een gedeelde opvatting over diversiteit in het team bestaat. Deze opvatting moet daarnaast gekoppeld zijn aan het eigen professioneel handelen.

De methodiek is een hulpmiddel om tot een gedeelde opvatting te komen en dit te koppelen aan het handelen binnen de organisatie. Met de methodiek maakt u diversiteit in uw team bespreekbaar, signaleert u samen problemen, dilemma's en kansen rond diversiteit en brainstormt u gezamenlijk over mogelijke praktische acties en verbeteringen rond diversiteit in uw werk.

Op basis van deze beschrijving krijgt u als lezer een beeld van wat de methodiek inhoudt en of deze toepasbaar is binnen uw organisatie. Ook wordt een overzicht geboden van de verschillende stappen waaruit de methodiek bestaat. De beschrijving bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Wat houdt de methodiek in en wat levert deze u op?
2. Past deze methodiek bij uw organisatie?
3. Uit welke stappen bestaat de methodiek?

In het kader tussen onderdeel 2 en 3 vindt u een voorbeeld van de toepassing van methodologie binnen een team werkzaam in het voortgezet onderwijs.

Deze methodiek is ontwikkeld door het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam en is financieel mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Pscychotechniek (NSvP). De methodiek is tussen 2008 en 2014 toegepast in enkele tientallen teams in het hoger en middelbaar beroepsonderwijs. In 2014 is de methodiek ook ingezet in een aantal teams in het voortgezet onderwijs en de gezondheidszorg.

# Wat houdt de methodiek in en wat levert deze u op?

Het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam ontwikkelde de afgelopen jaren een methodiek om met professionals in teamverband na te denken en het gesprek te voeren over diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen. Centraal in de methodiek staat het onderlinge gesprek van professionals over diversiteit in relatie tot het primaire proces in het werk. De methodiek geeft professionals de mogelijkheid na te denken en te discussiëren over de relatie tussen diversiteit en de kern van hun werk. De methodiek kan uw team en organisatie een doordachte en gedeelde opvatting over diversiteit opleveren, met een vertaling van die opvatting over het handelen van professionals. We hanteren daarbij een brede definitie van diversiteit. Culturele of etnische diversiteit kan centraal staan, maar ook bijvoorbeeld gender, opleidingsniveau of leeftijd.

Aanleiding tot het ontwikkelen van deze methodiek was eerder onderzoek waaruit bleek dat onder professionals kennis van en ervaring met diversiteit veelal impliciet en persoonlijk blijven; ze worden niet besproken met collega's en vinden niet hun weg naar het formele overleg<sup>1</sup>.

De kern van de methodiek wordt gevormd door een goed

gesprek binnen het team. Deelnemers vullen ter voorbereiding een korte vragenlijst in, die voor de gespreksleiders input geeft om het gesprek inhoudelijk voor te bereiden. Uit het gesprek komen actiepunten voort die door het team als geheel of enkele verantwoordelijken binnen het team uitgevoerd worden in de daaropvolgende periode.

De kern van de methodiek wordt gevormd door een goed gesprek binnen het team. Deelnemers vullen ter voorbereiding een korte vragenlijst in, die voor de gespreksleiders input geeft om het gesprek inhoudelijk voor te bereiden. Uit het gesprek komen actiepunten voort die door het team als geheel of enkele verantwoordelijken binnen het team uitgevoerd worden in de daaropvolgende periode.

U kunt de methodiek zelfstandig binnen de organisatie uitvoeren, of u kunt dit doen onder begeleiding van professionele gespreksleiders.

# Past de methodiek bij uw organisatie?

De methodiek kan uw team en organisatie een doordachte en gedeelde opvatting over diversiteit opleveren. De methodiek is echter alleen succesvol toepasbaar wanneer uw organisatie aan een aantal randvoorwaarden kan en wil voldoen:

1. Diversiteit is onderdeel van en heeft invloed op het handelen binnen de organisatie.
2. Diversiteit staat op de agenda van de organisatie.
3. Diversiteit staat op de agenda van het team; er bestaat commitment om hierover met elkaar het gesprek aan te gaan en kritisch te reflecteren op het eigen handelen.
4. Het team bestaat uit maximaal twintig mensen.
5. Er is een deskundige gespreksleider voorhanden die het teamgesprek kan voorbereiden en leiden. Deze gespreksleider moet zowel inhoudelijk als procesmatig deskundig zijn.
6. Het team krijgt de tijd en ruimte om te reflecteren op diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen.
7. Het team krijgt de tijd en ruimte om zelf (mede) invulling te geven aan de richting van het teamgesprek over diversiteit.
8. Het team krijgt de (financiële en/of personele) ruimte om eventuele acties rond diversiteit die uit het gesprek voortvloeien in de praktijk te brengen.

# Een goed gesprek over diversiteit in het voortgezet onderwijs

Op een middelbare school in Amsterdam werd in 2013 het traject een goed gesprek over diversiteit uitgevoerd. Deze school heeft wereldburgerschap een centrale plaats gegeven in het onderwijs en zag het traject als een kans om aandacht voor diversiteit handen en voeten te geven. De school wilde daarbij niet alleen aandacht besteden aan etnische diversiteit; er werd een brede definitie van diversiteit gehanteerd. Het traject werd uitgevoerd onder begeleiding van het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam.

Het traject vond plaats in een divers samengesteld docententeam dat lesgeeft aan de onderbouw havo/vwo. Het team kent relatief veel ruimte om haar eigen keuzes te maken met betrekking tot inhoud van het curriculum en gehanteerde didactiek en pedagogiek.

Aan de start van dit traject werd een kernteam gevormd bestaande uit de teamleider en twee docenten. In samenspraak met dit kernteam werd de volgende centrale vraag vastgesteld voor het traject: hoe kunnen we aandacht voor diversiteit binnen de school versterken en welke concrete acties kunnen we bedenken om dit te realiseren?

Eveneens in samenspraak met het kernteam werd een korte vragenlijst uitgezet onder de docenten. De input vormde het startpunt voor het teamgesprek. Dat teamgesprek vond

half mei 2013 plaats. De twee docenten uit het kernteam leidden de gesprekken, daarbij geassisteerd door onderzoekers van het lectoraat.

Tijdens het gesprek discussieerden de teamleden over de plaats van diversiteit in het onderwijsprogramma. Belangrijkste conclusie was dat diversiteit binnen de school niet als probleem wordt gezien, maar als kracht en kans. Bedreiging voor aandacht voor diversiteit is het overvolle programma en de vele zaken die constant vragen om aandacht van de docenten in het team. Er werden door de teamleden concrete suggesties geformuleerd voor versterkte aandacht voor diversiteit in de onderbouw. Deze richtten zich vooral op aandacht voor diversiteit in de bestaande scholingsactiviteiten voor docenten en op manieren om vakoverstijgend samen te werken rond diversiteit.

Aan het einde van het gesprek kwamen beide groepen bij elkaar en werd door de deelnemers aan elkaar gerapporteerd en gediscussieerd over de uitkomsten. Het kernteam besloot om het traject vervolg te geven door samen met de docenten onderbouw verder te werken aan de realisering van de geformuleerde actiepunten.

# Uit welke stappen bestaat de methodiek?

De methodiek bestaat uit drie fasen, waarbij elke fase bestaat uit één of meerdere stappen. De methodiek is flexibel van opzet en kan aangepast worden al naar gelang de context en wensen van team en/of organisatie.

## 1. Voorbereiding op het teamgesprek

In deze fase wordt een kernteam gevormd voor de methodiek en wordt de organisatiecontext en de uitvoeringspraktijk van het team in kaart gebracht.

Commitment van het gehele team is cruciaal voor het succesvol inzetten van de methodiek. Het is daarom aan te raden om professionals bij alle stappen van de methodiek te betrekken door een kernteam te formuleren. Hierin zitten idealiter zowel leden van het team als leidinggevenden, in combinatie met een teammanager en/of een externe begeleider. Afspraken maken binnen het kernteam over de richting van de methodiek en eventuele aanpassingen aan de uitvoering van de methodiek gebeurt voordat de verdere voorbereidende stappen worden ondernomen.

Het kernteam brengt vervolgens de organisatiecontext waarin de professionals hun werk uitvoeren in beeld. Wat staat er op papier op het gebied van diversiteit? Naast het bestuderen van documentatie kan

een gesprek met leidinggevenden hier zinvol zijn om de houding tegenover diversiteit in het werk vast te stellen.

Tot slot brengt het kernteam de uitvoeringspraktijk in kaart. Wanneer de teammanager niet in het kernteam zit, wordt een intakegesprek gehouden met deze teammanager om de verwachtingen van het gesprek en de opvatting van diversiteit helder te krijgen.

Daarnaast vullen leden van het team een korte vragenlijst in rond diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen. In bijlage 1 bij deze methodiekbeschrijving vindt u een aantal 'basisvragen' die u als startpunt voor de vragenlijst kunt gebruiken. We spreken bewust van een startpunt, want inhoud, omvang en vorm van deze vragenlijst stelt het kernteam zelf vast, zodat deze aansluit op het werk, recente ontwikkelingen in het team, de organisatie en/of de sector. De antwoorden op de vragenlijst bieden het kernteam input om het teamgesprek voor te bereiden.

## 2. Het teamgesprek

Het teamgesprek vormt de kern van de methodiek. Professionals uit het team gaan twee uur lang met elkaar in discussie over diversiteit in relatie tot hun werk. Uitgangspunten zijn daarbij de opvattingen van

professionals rond diversiteit en de kansen en problemen of dilemma's die zij rond diversiteit signaleren in hun werk. Deze open insteek van het gesprek vraagt altijd om maatwerk, en een blauwdruk voor het gesprek is er daarom niet. De geboden opbouw van het gesprek is dan ook indicatief; het gesprek kan anders worden ingericht al naar gelang de context of wensen van team of organisatie.

Het gesprek valt of staat met de kwaliteit van de gespreksleider. Wanneer geen goede gespreksleider voorhanden is, is het aan te raden een externe gespreksleider aan te stellen.

Het kan daarnaast zinvol zijn om vanuit het kernteam een tweede gespreksleider aan te stellen, die op de achtergrond meeluistert en ingrijpt wanneer het gesprek zich in een richting ontwikkelt die niet bijdraagt aan de doelstellingen van het gesprek. Daarnaast moet iemand verantwoordelijk gemaakt worden voor het maken van een gespreksverslag. De gespreksleider kan niet te dominant opereren maar moet het team de ruimte bieden om openlijk over diversiteit te praten; doel van de methodiek is immers dat het team haar eigen opvattingen, problemen en mogelijkheden bespreekt, deze moeten dus niet door anderen worden opgelegd. Maar de gespreksleider moet tegelijkertijd wel kunnen ingrijpen wanneer het gesprek ontaard, op een ander spoor geraakt of uitmondt in een klaagzang over werkgerelateerde zaken, waarbij het eigen handelen uit het

oog verloren wordt. Ook moet de gespreksleider in staat zijn om te gaan met mogelijke weerstand tegen de discussie over diversiteit onder teamleden of te dominante teamleden.

Startpunt voor het teamgesprek vormen de antwoorden op de vragenlijst en eventuele voorbereidende interviews met leidinggevenden. De gespreksleider kan beginnen met de opvatting van diversiteit zoals die in de vragenlijst naar voren komt voor te leggen aan het team en de discussie te starten over de vraag of het team zich hierin herkent. Vervolgens zijn de mogelijkheden en problemen en dilemma's rond diversiteit een aanknopingspunt om het gesprek verder te voeren. De gespreksleider probeert het gesprek altijd te laten voeren over de wensen, mogelijkheden en invloed van het team zelf; een valkuil is dat het gesprek blijft steken in een opsomming van zaken die volgens de professionals in andere lagen van de organisatie niet goed geregeld zijn. Het is daarom aan te raden aan het einde van het gesprek te sturen richting mogelijke acties die het team wil ondernemen rond diversiteit. Probeer het team deze zo concreet mogelijk te laten formuleren en bepaal indien mogelijk welke teamleden verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van de acties.

### 3. Terugkoppeling en vervolgstappen

Na afloop van het teamgesprek wordt



door het kernteam een kort verslag van het gesprek gemaakt. Dit verslag wordt richting het team teruggekoppeld. Het verslag eindigt met enkele conclusies die het team trok tijdens het gesprek en wanneer mogelijk een concrete actieagenda voor de komende periode. Het is van belang om eventuele acties zo 'SMART' mogelijk te formuleren; zorg ervoor dat er in ieder geval verantwoordelijken worden bepaald (in goed overleg) voor acties en zorg ervoor dat deze verantwoordelijken de middelen tot hun beschikking krijgen (tijd en/of geld) om de acties te realiseren.

Eventueel kan er voor gekozen worden om na een aantal maanden een tweede teamgesprek te organiseren. Wanneer dit wenselijk en mogelijk is, wordt dit tweede gesprek ingericht op basis van het eerste gesprek en de eventuele acties van het team in de tussenliggende periode. De precieze inrichting van het gesprek en de duur van de periode tussen de twee teamgesprekken is afhankelijk van de uitkomsten van het eerste gesprek (de acties) en de organisatiecontext.

# Colofon

De methodiek is ontwikkeld door het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam. Deze methodiek is een verdere uitwerking van de methodiekbeschrijving 'Collectief Leren over Diversiteit' in het boek 'Diversiteit: Hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak' onder redactie van De Vries (2014). De onderzoeken die de basis vormen van de methodiek zijn beschreven in de publicaties 'Een Ontwikkeling in Kleur' (Meerman et al. 2009) en 'Studiesucces en diversiteit en wat HBO docenten daarmee te maken hebben' (van Middelkoop & Meerman 2014).

Voor meer informatie over de onderzoeken, de methodiek en eventuele begeleiding van de methodiek binnen uw organisatie kan contact worden opgenomen met Najat Bay ([n.bay@hva.nl](mailto:n.bay@hva.nl)). Meer informatie over het lectoraat vindt u op [www.carem.hva.nl](http://www.carem.hva.nl).

De methodiekbeschrijving is financieel mogelijk gemaakt door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Meer informatie over de doelstellingen, subsidies en projecten van de NSvP vindt u op [www.innovatiefinwerk.nl/](http://www.innovatiefinwerk.nl/)

# Bijlage 1 Vragenlijst

1. Wat is voor u diversiteit?
2. Heeft diversiteit invloed op de manier waarop u en uw collega's uw werk doen? Zo ja, kunt u die invloed omschrijven?
3. Welke kansen of mogelijkheden biedt diversiteit u binnen uw werk?
4. Ervaart u dilemma's of problemen rond diversiteit in uw werk? Zo ja, welke zijn dat?
5. Welke mogelijkheden ziet u om binnen uw team aandacht voor diversiteit te versterken?
6. Welke obstakels of problemen ziet u die een versterkte aandacht voor diversiteit kunnen belemmeren?

NSvP  
Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

T 026-4457800  
F 026-4439222

[info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)  
[www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)