

Wat maakt een organisatiecultuur inclusief?

**Voorbeeld van een
hogeschool**

Sjiera de Vries



Aanleiding

Strategische koers 2017 - 2022

Windesheim 

Onze MISSIE

Actief bijdragen aan een ...

INCLUSIEVE EN DUURZAME SAMENLEVING



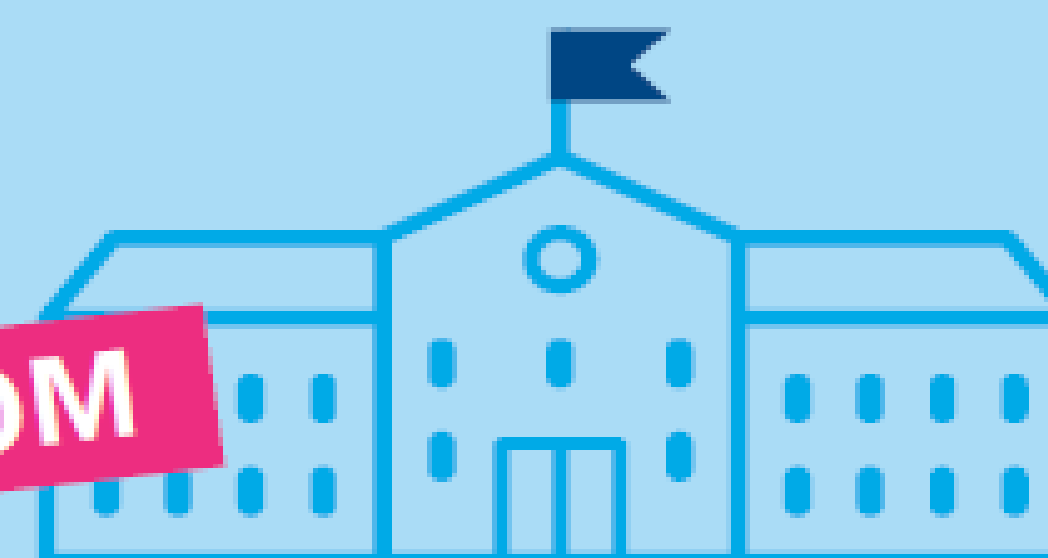
WE CARE

Onze MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

HOGER ONDERWIJS

voor iedereen die daar talent voor heeft

WELKOM



geen enkele student valt onnodig uit

Onze AMBITIES

1 EEN EIGEN LEERROUTE

voor elke student:



- Persoonlijk
- Uitdagend
- Flexibel

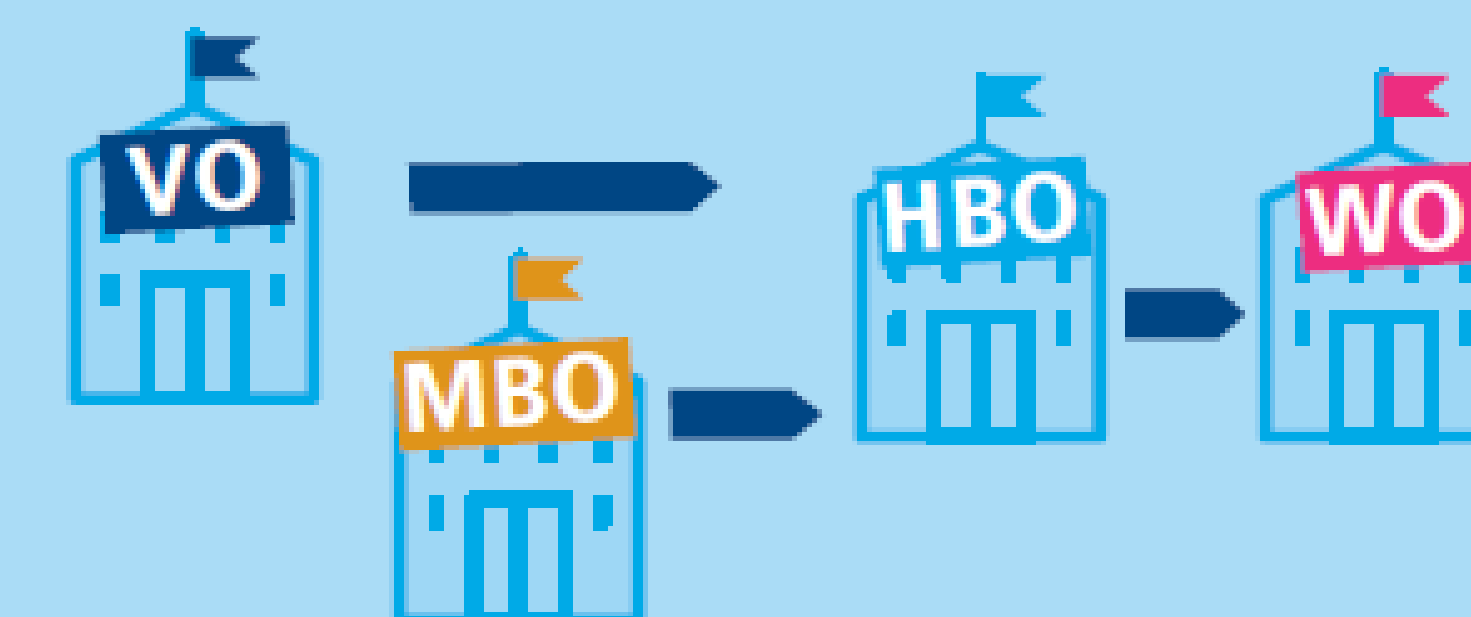
2



Onderzoek gericht op een INCLUSIEVE EN DUURZAME SAMENLEVING

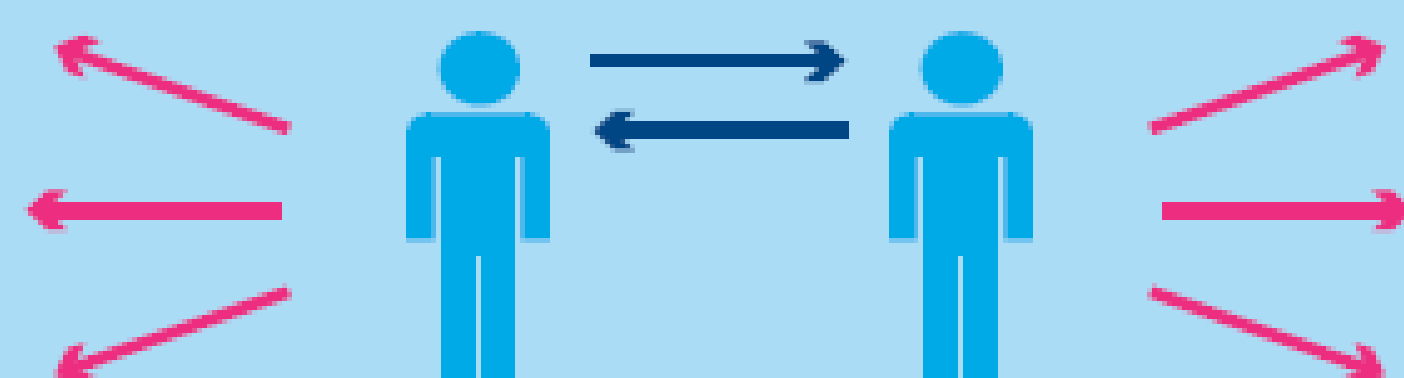
WE DARE

3

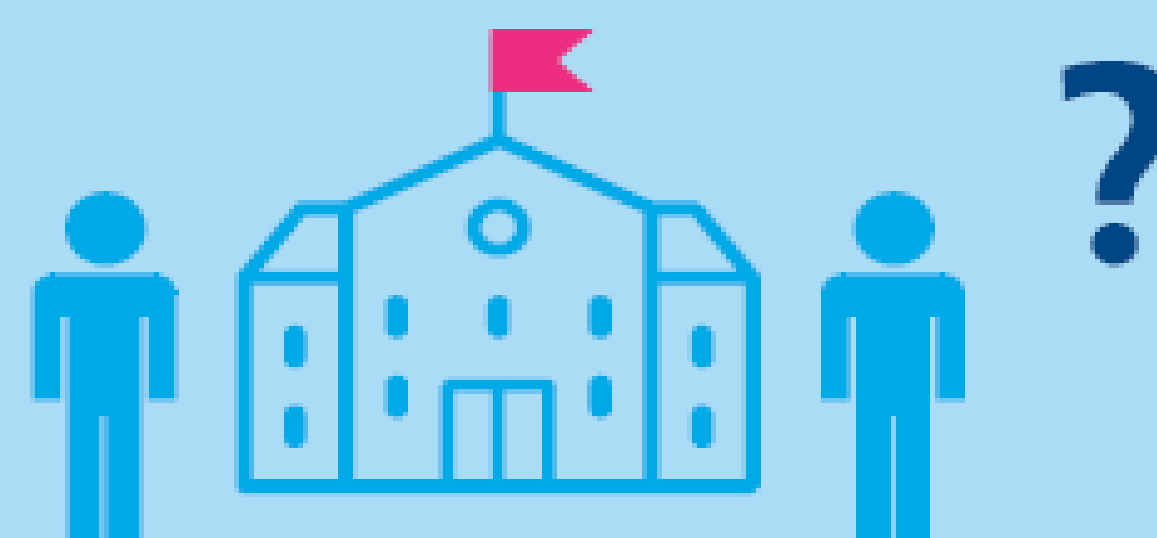
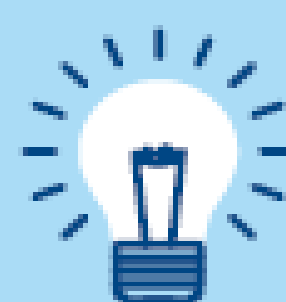


DOORSTROOM VAN STUDENTEN in de onderwijsketen verbeteren

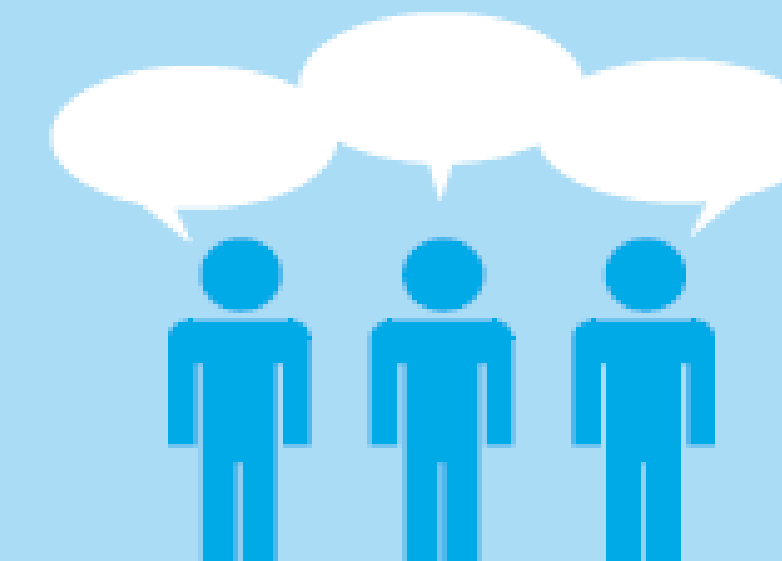
Onze CULTUUR



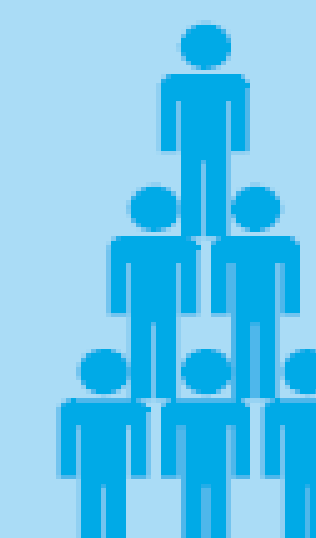
We hebben oog voor elkaar en zijn betrokken op de samenleving.



We hebben de durf om te vernieuwen, het bestaande ter discussie te stellen en zijn nieuwsgierig hoe het beter kan.



We delen onze kennis...



...en zijn gericht op samenwerking

WE SHARE

Aanleiding

- Missie Windesheim: inclusieve samenleving
- Practice what you preach: inclusieve organisatie

→ Vraag: zijn we dat?

- Hier: focus op cultuur



Onderzoek

Wordt de organisatiecultuur van Windesheim door haar medewerkers ervaren als inclusief?

- Literatuur: wat is een inclusieve organisatiecultuur?
- Oriënterende interviews: ervaringen van medewerkers
- Focusgroepen: wat kan er beter, hoe zorgen we daarvoor?

- Kwalitatief, de diepte in, betrekken bij verandering
- Kwantitatief is er, werkbelevingsonderzoek, maar dat geeft alleen de grote gemene deler

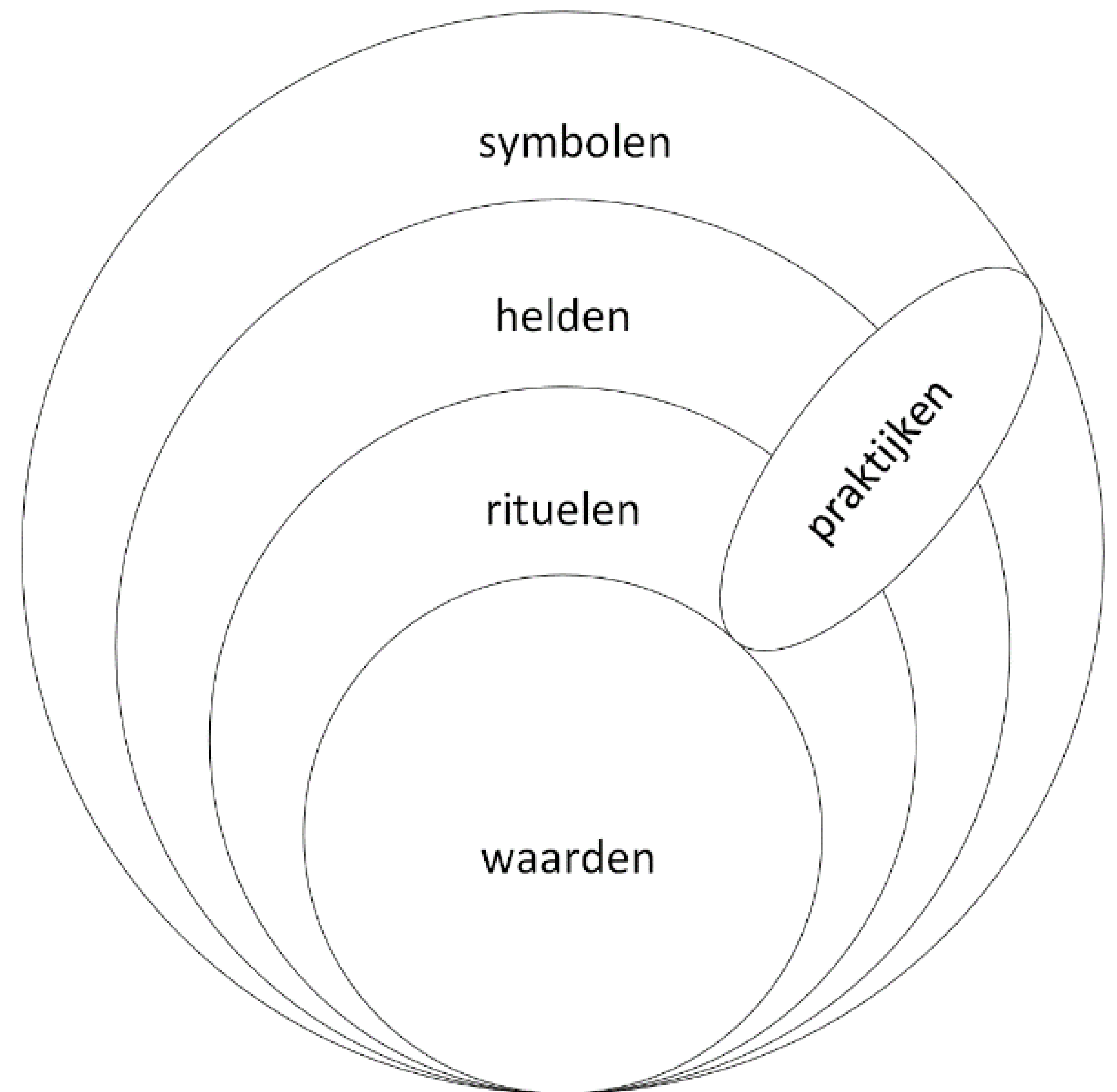


Cultuur

De 'ui' van Hofstede (1997)

Waarden Schein (2004):

- Uitgesproken waarden
- Omarmde waarden:
ook in de praktijk gebracht



Inclusieve organisatiecultuur (IOC)

- Diversiteit: verschillen tussen mensen, zichtbaar en niet zichtbaar.
- Inclusie: jezelf kunnen zijn én erbij horen, ruimte en aandacht voor verschil én overeenkomsten
- Aspecten van Inclusieve organisatiecultuur (Ferdman):
 - Veilig
 - Welkom
 - Jezelf zijn
 - Rechtvaardig behandeld
 - Inbreng gevraagd
 - Inbreng gewaardeerd
 - Kansen krijgen



Gewenste organisatiecultuur

“Op hogeschool Windesheim zorgen we er samen voor dat alle studenten en medewerkers zich welkom en prettig voelen. Wij dragen actief bij aan het creëren van situaties waarin eenieder, op basis van verschillende vermogens, gelijke mogelijkheden voelt om een bijdrage te leveren.”

(Strategische koers Windesheim)



Interviews

- 21 interviews, alle domeinen en diensten (veel diensten)
- Open oproep + via netwerk

“Mijn ervaring binnen Windesheim is dat mensen op zich wel inclusief willen zijn, de intentie is er wel, alleen soms worden er opmerkingen gemaakt waarvan mensen zich niet bewust zijn hoe kwetsend of lastig die voor mensen kunnen zijn. Dat is tegelijkertijd ook een hele moeilijke, want als je geen ervaring, kennis en kunde hebt in iets, hoe moet je dan weten dat iets kwetsend en lastig is?”



Ideaal vs werkelijkheid

- Inclusie als gedeelde waarde, positieve intentie
- Inclusie niet overal omarmde waarde, zichtbaar in gedrag

Gebrek aan inclusie op basis van:

- wie je bent:
afkomst, gender, leeftijd etc.
→ rechtvaardig, veiligheid, welkom, jezelf zijn
ook stereotype verwachtingen over gedrag
- wat je doet:
in- of extrovert, dyslexie, ervaring etc.
→ rechtvaardig, inbreng gevraagd en gewaardeerd, kansen



Focusgroepen

- Deelnemers en aanmelders interviews + open oproep
- 3 bijeenkomsten, 19 deelnemers totaal

Resultaten worden herkend. Duiding:

- Sterke normbeelden, weinig ruimte voor diversiteit
- Sterk gevoel 'we doen het goed', maakt bespreken lastig
- Weinig (h)erkenning gebrek aan inclusie, mogelijk wegens kleine groep die 'anders' is
- Weinig urgentie om te veranderen
- Gevaar: zichzelf versterkend proces, aanpassen of afhaken



Impact onderzoek

- Deelnemers voelen zich gehoord en gezien
- Beperkte animo bij deelnemers voor stap naar actie: tijd, niet profileren op thema, kwetsbaarheid
- Directieteam geschrokken, maar herkent het beeld
- Verschillende teambijeenkomsten bewustwording
- Werken aan breder beeld van 'Windesheimer'
- Werken aan inclusief leiderschap, dialoogvaardigheden



Opties vervolgonderzoek

- Meer mensen betrekken, breder beeld
- Meetinstrument inclusieve organisatiecultuur
- Vergelijking met andere organisaties in regio, hogescholen
- Monitor activiteiten cultuurverandering
- Verschillen tussen uitsluiting op basis van wie je bent en wat je doet



Meer informatie

Sjiera de Vries

Kenniscentrum Strategisch
Ondernemerschap Windesheim,
Lectoraat Sociale Innovatie

Sjiera.de.Vries@Windesheim.nl

