

Interculturele managementcompetenties

Handreiking voor (opleidings)managers
in het hsaο

Vooraf

Deze handreiking 'Interculturele managementcompetenties' voor (opleidings)managers in het hoger sociaal agogisch onderwijs is ontwikkeld in het kader van het project 'Intercultureel vakmanschap in het hsao' van de HBO-raad. Een project met als doel ertoe bij te dragen dat interculturele competenties en vakkennis meer structureel ingebed worden in het onderwijs en het opleidingsbeleid. Het project maakte onderdeel uit van de programmalijn Intercultureel vakmanschap van het programma Diversiteit in het jeugdbeleid van ZonMw.

De handreiking maakt onderdeel uit van het rapport Intercultureel vakmanschap in het hoger sociaal agogisch onderwijs (HBO-raad, november 2012). Naast deze handreiking zijn tevens de volgende handreikingen ontwikkeld, die eveneens onderdeel uit maken van het zojuist genoemde rapport:

- De handreiking 'Kwaliteitskader Intercultureel vakmanschap hsao'; een handreiking voor (opleidings)managers en docenten om te bepalen in hoeverre intercultureel vakmanschap een plaats heeft in de opleidingen en het opleidingsbeleid. In deze handreiking wordt onder meer aandacht besteed aan interculturele docentcompetenties en opleidingscompetenties.
- De handreiking 'Intercultureel vakmanschap in de stage'; een handreiking voor hsao-opleidingen en stage-verlenende instellingen in de jeugdzorg.

De handreikingen zijn primair ontwikkeld ten behoeve van de hbo-bachelor opleidingen culturele en maatschappelijke vorming (cmv), maatschappelijke werk en dienstverlening (mwd), pedagogiek en sociaal pedagogische hulpverlening (sph). Met name deze opleidingen leiden de toekomstige professionals voor de (preventieve) ontwikkelingsgerichte jeugdzorg op. Maar dat sluit niet uit dat de handreikingen ook voor andere opleidingen van betekenis kunnen zijn.

Inleiding

Diversiteitsbeleid en beleid gericht op het versterken en benutten van interculturele competenties van docenten en studenten heeft alleen kans van slagen als het gedragen wordt door (opleidings)managers. Hun houding en gedrag, waarden en normen hebben grote invloed op het functioneren van anderen. Cultureel diverse teams blijken betere prestaties te leveren dan homogeen samengestelde teams. De meerwaarde van diversiteit komt naar voren als de manager actief sturing geeft aan diversiteit en diversiteitsbewustzijn in opleidingsteams. Het aansturen van een interculturalisatieproces is lastig. Veel organisaties die enthousiast aan het proces beginnen, blijven halverwege het proces hangen. Inspanningen zijn soms te kortdurend van aard of blijven beperkt tot enkele facetten van diversiteitsbeleid. Voorwaarde om te slagen is dat de inspanningen gericht worden op alle niveaus in en aspecten van de organisatie en dat activiteiten worden omgezet in regulier beleid. Voorwaarde is ook dat in de organisatie breed de overtuiging heerst dat uiteenlopende inzichten, vaardigheden en ervaringen van werknemers en studenten met een verschillende culturele achtergrond een waardevolle bron vormen om de prestaties van opleidingen, teams en de organisatie verder te verbeteren. De manager is cultuurdrager en geeft sturing aan de onderwijsinhoud en het onderwijsproces.

Deze handreiking interculturele managementcompetenties gaat allereerst in op de belangrijkste taken van (opleidings)managers gezien vanuit intercultureel perspectief. Vervolgens worden vanuit dat perspectief de bij de rol van de manager behorende competenties beschreven. Bij het ontwikkelen van deze handreiking is dankbaar gebruik gemaakt van het intercultureel competentieprofiel dat het Nederlands Jeugdinstituut eerder ontwikkelde voor managers in de jeugdzorg. De handreiking bevat tevens een vragenlijst voor managers, met behulp waarvan ontwikkelpunten kunnen worden achterhaald.

Alles tezamen biedt de handreiking de manager handvatten om na te denken over de eigen rol en over ontwikkelmogelijkheden in het kader van diversiteitsbeleid en het opleiden van studenten voor de taak die hen te wachten staat in de multiculturele samenleving en meer specifiek de jeugdzorg.

Managementtaken vanuit intercultureel perspectief

Algemeen

Het is de taak van de manager het belang van diversiteitsbeleid en de meerwaarde van diversiteit actief uit te dragen, het beleid aan te sturen en leiding te geven aan het inter-culturalisatieproces binnen de organisatie / de opleiding(en).

Kwaliteitsbeleid

De manager zorgt voor adequate organisatorische randvoorwaarden, adequate methodieken en procedures en scholing en deskundigheid van docenten en andere medewerkers teneinde de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijs voor alle studentgroepen te waarborgen. De manager draagt zorg voor kwaliteitsmonitoring waarbij expliciet rekening wordt gehouden met diversiteit binnen de organisatie / het onderwijsteam en de studentenpopulatie en waarin aandacht wordt besteed aan interculturele competenties in het onderwijs aan studenten die worden opgeleid tot professional voor de (preventieve) jeugdzorg.

Personeelsbeleid

De manager zorgt voor een divers personeelsbestand op verschillende functieniveaus en stimuleert dat de meerwaarde van divers samengestelde teams wordt benut om de kwaliteit van het werk en het onderwijs aan studenten te verbeteren. Bij werving, selectie, de functionerings- en beoordelingsystematiek en andere aspecten van het personeelsbeleid wordt hier expliciet rekening mee gehouden.

Sturen van verandering

De manager zorgt er voor dat veranderingen geleidelijk worden doorgevoerd, houdt rekening met haalbaarheid en zorgt er voor dat deze gaandeweg worden opgenomen in de reguliere planning en control cyclus. Zo kan draagvlak worden ontwikkeld en bewerkstelligt hij of zij een cultuuromslag in houding en gedrag van medewerkers. Teamleren is hierbij een belangrijk instrument.

Interculturele managementcompetenties

Competentie 1: Visie op intercultureel werken en interculturalisatie

De manager draagt de visie op intercultureel werken en interculturalisatie uit, is in staat om anderen bewust te maken van het (lange termijn) belang van interculturalisatie en draagt bij aan de visie van de organisatie (inclusiebeleid).

De manager:

- › is op de hoogte van de demografische samenstelling en specifieke problematiek van de studenten in zijn werkgebied
- › vertaalt de informatie vanuit de studententevredenheid naar beleid
- › heeft een voorbeeldfunctie, draagt het beleid bewust uit
- › realiseert zich dat hij/zij cultuurdrager is
- › is in staat om samen met docenten een visie te formuleren over de wijze waarop zij studenten willen opleiden tot intercultureel vakman/-vrouw
- › draagt uit dat uiteenlopende inzichten, vaardigheden en ervaringen van werknemers met een verschillende culturele achtergrond een waardevolle bron vormen voor teams om de prestaties van het team of de organisatie verder te verbeteren
- › is in staat bestuur en organisatie te overtuigen van het belang van een visie op interculturalisatie
- › motiveert en inspireert de medewerkers voor diversiteitsbewustzijn
- › signaleert en benoemt interculturele successen, toont waardering voor het team en versterkt daarmee het 'wij'-gevoel
- › is in staat uit te leggen waarom interculturalisatie een belangrijk onderdeel is van beleidsplannen op alle niveaus

Competentie 2: Verandermanagement met het oog op het interculturalisatieproces

De manager is in staat om het interculturalisatieproces te structureren, implementeren en er verantwoording voor te nemen, zodat er sprake is van een continu proces.

De manager:
› heeft kennis van interculturalisatieprocessen en diversiteitsbeleid
› initieert het interculturalisatieproces en bewaakt de voortgang
› geeft aan wat interculturalisatie oplevert
› toont betrokkenheid en draagt de visie op interculturalisatie bij elke gelegenheid actief uit
› creëert ruimte voor en stimuleert teamleren, laat verschillende teams en afdelingen met elkaar communiceren over interculturalisatie, met elkaar afstemmen en problemen oplossen.
› heeft oog voor de impact van etnisch-culturele diversiteit bij het nemen van beleidsbeslissingen
› geeft mensen ruimte en vertrouwen om te experimenteren
› zorgt dat activiteiten met betrekking tot interculturalisatie worden omgezet in regulier beleid
› neemt interculturele aspecten op in de planning- en controlecyclus en controleert of de doelstellingen gerealiseerd worden

Competentie 3: Interculturalisatie verankeren in kwaliteitsbeleid

De manager is in staat om de activiteiten gericht op interculturalisatie om te zetten in regulier beleid zodat de activiteiten niet eenmalig zijn maar structureel verankerd worden.

De manager:
› scheidt extra middelen voor procesmanagement, deskundigheidsbevordering, teamleren, personeelsbeleid, het vergroten van de toegankelijkheid en verbeteren van randvoorwaarden
› verspreidt continu specifieke expertise over interculturaliteit om het onderwijs beter aan te laten sluiten bij diverse studentgroepen
› zorgt dat er in het HRM beleid aandacht is voor instroom en behoud van een divers personeelsbestand en voor loopbaanbeleid voor een divers personeelsbestand
› zorgt voor het gezamenlijk vaststellen van een gedragscode voor een respectvolle omgang met studenten en collega's met diverse achtergronden

Competentie 4: Aansturen teamleiders

De manager is in staat leiding te geven aan individuele teamleiders in het kader van hun taakvervulling ten aanzien van intercultureel werken en intercultureel opleiden.

De manager:

- › ziet toe op de ontwikkeling van interculturele competenties in het functioneren van de teamleider, docenten en overige medewerkers
- › geeft op het juiste moment feedback op intercultureel gedrag en resultaten van gedrag
- › verbindt consequenties aan langdurig niet presteren volgens de interculturele competenties en durft in te grijpen
- › geeft ruimte en vertrouwen om te experimenteren

Vragenlijst voor managers in het hsaο

Kwaliteitsbeleid	Ja	Soms	Zelden
Ik bespreek de visie van de opleiding op intercultureel vakmanschap regelmatig met docenten.			
Ik leg uit waarom aandacht voor intercultureel beleid van belang is.			
Ik verdiep mij in interculturalisatieprocessen en diversiteitsbeleid.			
Ik zorg ervoor dat activiteiten met betrekking tot interculturalisatie worden omgezet in regulier beleid.			
Ik zet mij in om een visie te formuleren over hoe wij studenten opleiden tot intercultureel vakman/vrouw.			
Ik neem interculturele aspecten op in de planning- en controlecyclus en controleer of de doelstellingen gerealiseerd worden.			
Ik bespreek met collega's hoe zij vorm geven aan intercultureel beleid en hoe zij omgaan met problemen rondom dit onderwerp.			
Ik monitor de resultaten van ons beleid en voer wijzigingen door indien nodig.			
Ik verdiep mij in de regio en de rol die diversiteit daar speelt.			

Personeelsbeleid	Ja	Soms	Zelden
Tijdens de begeleidings- en functioneringsgesprekken komen de interculturele competenties van docenten aan bod.			
Ik geef mensen ruimte en vertrouwen om te experimenteren.			
Ik onderneem activiteiten om draagvlak te creëren bij de medewerkers rondom diversiteitsbeleid.			
Medewerkers met een andere culturele achtergrond voelen zich welkom binnen onze afdeling.			
Het lukt mij om medewerkers met een andere culturele achtergrond in dienst te nemen en te houden.			
Ik durf in te grijpen als medewerkers niet functioneren op het gebied van interculturele competenties.			
Ik stimuleer uitwisseling tussen werknemers en werkveld rondom het thema intercultureel vakmanschap.			
Ik investeer in deskundigheidsbevordering van de medewerkers op het gebied van diversiteit.			
Ik bespreek met de managers hoe zij optimaal kunnen profiteren van een divers personeelsbestand.			

Sturen op verandering	Ja	Soms	Zelden
Naar aanleiding van evaluaties van het onderwijs onderneem ik activiteiten om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de interculturele achtergrond van studenten.			
Ik stimuleer docenten en onderwijskundigen om nieuwe lesmethodes uit te proberen die beter aansluiten bij de diversiteit van de studenten.			
Ik heb gesprekken met studenten en medewerkers en pas naar aanleiding hiervan doelstellingen voor de komende periode aan.			
Ik inspireer en motiveer medewerkers tot diversiteitbewustzijn.			
Ik geef feedback op intercultureel gedrag en resultaten op het juiste moment.			
Ik realiseer mij dat ik een voorbeeld ben en draag daarmee positief bij aan diversiteitbewustzijn.			
Ik stimuleer het teamleren en het leren van andere teams.			
Ik formuleer concrete doelstellingen rondom intercultureel vakmanschap en volg de realisatie hiervan.			