

ARTIKELEN

Diversiteit en inclusie in verschillende typen kindercentra

Ervaringen van managers en medewerkers

*Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman**

De samenstelling van de bevolking verandert en de culturele diversiteit in Nederland wordt groter (CBS, 2017; Crul, Schneider & Lelie, 2013). Daarnaast nemen ook de verschillen tussen rijk en arm toe (Kremer e.a., 2014). In de moderne verzorgingsstaat zijn organisaties en de in deze organisaties werkzame professionals nadrukkelijk in beeld om nieuwe verbindingen te leggen tussen sociaal-cultureel diverse groepen (Kremer, 2017). Organisaties besteden daarom in toenemende mate aandacht aan diversiteit en houden steeds meer rekening met verschillen in bijvoorbeeld culturele achtergrond, kleur, religie, sociaaleconomische status, geslacht of leeftijd (Ahmed, 2012; Bleijenbergh, Peters & Poutsma, 2010; Ferdman & Deane, 2014; Roberson, 2013). Met de toenemende aandacht voor diversiteit komt ook de tegenhanger, inclusie, meer in beeld. Aandacht voor diversiteit vraagt om beleid waardoor iedereen, ongeacht verschillen, zich welkom kan voelen (Ferdman, 2014; Fidler, Wind & Mor Barak, 2007) en zijn of haar capaciteiten tot hun recht ziet komen (Roberson, 2006). Een samenhangend diversiteits- en inclusiebeleid, kortweg D&I, kan leiden tot hoger welbevinden en betere prestaties van medewerkers (Cox & Blake, 1991; Mor Barak & Cherin, 1998; Richard & Miller, 2013; Winters, 2014), omdat zij zich veiliger voelen om hun unieke identiteit uit te drukken (Cho & Mor Barak, 2008; Hicks-Clarke & Iles, 2000; Mor Barak & Cherin, 1998; Roberson, 2013; Shore e.a., 2010).

Als het gaat om het bieden van gelijke kansen aan jonge kinderen in een inclusieve omgeving, is aandacht voor D&I in Nederland bij uitstek een taak voor de centra voor kinderopvang, peuteropvang en voor- en vroegschoolse educatie (vve). Daarbij is D&I bij voorkeur een integraal onderdeel van de organisatiecultuur, waarin een diverse samenstelling van het personeelsbestand en het recht doen aan verschillen een belangrijke voorbeeldfunctie heeft in het socialisatiepro-

* Drs. Willeke van der Werf, promovendus, is werkzaam bij het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht. www.uu.nl/medewerkers/WMvanderWerf Dr. Pauline Slot is universitair docent en onderzoeksprojectleider bij het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht. www.uu.nl/medewerkers/PLSlot P.L.Slot@uu.nl Prof. dr. Patrick Kenis is hoogleraar public governance aan Tilburg University, Tilburg School of Economics and Management. www.tilburguniversity.edu/nl/medewerkers/p-n-kenis p.n.kenis@uvt.nl Prof. dr. Paul Leseman is hoogleraar orthopedagogiek bij het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht. www.uu.nl/staff/PPMLeleman P.P.M.Leseman@uu.nl

ces van jonge kinderen. Omdat organisaties, zoals kindercentra, belangrijke mogelijkheden bieden om kinderen en ouders met een verschillende achtergrond te verbinden (Putnam, 2015), is de vraag relevant hoe D&I in Nederlandse kindercentra wordt vormgegeven. Hoe uit D&I zich in de dagelijkse praktijk van kindercentra? Zijn er verschillen tussen kindercentra in de manier waarop ze vormgeven aan D&I? Deze vragen staan centraal in dit onderzoek.

Antwoord op deze vragen is relevant voor het overheidsbeleid, omdat er op stelselniveau voor kindercentra al langere tijd een tweesporenbeleid wordt gevoerd: marktwerking vanaf 2005 en harmonisatie vanaf 2010. Met de introductie van *marktwerking* in de kinderopvang heeft de Nederlandse overheid publieke taken neergelegd bij private organisaties (Klarenbeek, 2018). Het effect hiervan is *stelselhybriditeit*. Bij stelselhybriditeit worden binnen één systeem publieke taken uitgevoerd door zowel publieke als private organisaties. Stelselhybriditeit kan leiden tot verschillende typen organisaties die in verschillende mate afgestemd zijn op enerzijds markteisen en anderzijds publieke eisen (Brandsen, Van de Donk & Kenis, 2006; Van der Werf e.a., 2019). In hybride stelsels voor kinderen van 0-4 jaar is *harmonisatie* van wet- en regelgeving een noodzakelijke vervolgstap om versnippering van het stelsel tegen te gaan, gelijke kwaliteit te garanderen voor alle kinderen en een gelijk speelveld te creëren voor verschillende typen organisaties (Rijksoverheid, 2010; Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2010). Een belangrijke vraag is hoe in een hybride en gedeeltelijk geharmoniseerd stelsel vorm wordt gegeven aan D&I en welke spanningen zich hierbij voordoen.

Marktdifferentiatie en organisatieverschillen

Volgens de contingentietheorie heeft de vorm die organisaties aannemen om zich aan hun omgeving aan te passen gevolgen voor het organisatieklimaat, en dus voor de normen en waarden die het handelen in organisaties sturen (Hatch, 1997; Mintzberg, 2017; Morgan, 1992; Quinn, Mintzberg & James, 1988). Voor kindercentra speelt allereerst het overheidsbeleid hierbij een rol, maar bijvoorbeeld ook de buurt waar het kindercentrum is gevestigd, de sociaaleconomische status of culturele achtergrond van de klanten, en de contacten met school, jeugdprofessionals of culturele organisaties in de buurt zijn van belang. Zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur wordt door deze factoren gevormd, met gevolgen voor medewerkers, kinderen en ouders (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005; Quinn e.a., 1988). De context van organisaties is met name relevant voor de vraag hoe het D&I-beleid wordt vormgegeven (Mor Barak & Cherin, 1998; Richard & Miller, 2013). In dit onderzoek beschouwen we aandacht voor D&I als onderdeel van het organisatieklimaat. Het organisatieklimaat gaat over de normen en waarden die het dagelijkse handelen sturen (Denison, 1996; Hofstede, 2004). Het omvat maatregelen om de tevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en werkmotivatie van medewerkers te vergroten, maar kan ook gaan over wat de organisatie voortbrengt. In het geval van kindercentra betreft dit laatste vooral het klantenbeleid, het pedagogisch beleid, de missie en uiteindelijk de opvangkwaliteit.

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

In organisaties zoals kindercentra kunnen verschillende accenten worden gelegd om diversiteit en inclusie te faciliteren. Het benadrukken van zichtbare diversiteit, bijvoorbeeld wat betreft de samenstelling van het personeel, wordt *surface level diversity* genoemd. Deze onderscheidt zich van *deep-level diversity*, die gaat over hoe daadwerkelijk recht wordt gedaan aan verschillen in normen, waarden en overtuigingen en hoe optimaal gebruik wordt gemaakt van verschillen in vaardigheden en talenten (Lambert & Bell, 2013). Organisaties kunnen verschillende keuzen maken in de balans tussen oppervlakkig en diepgaand D&I-beleid. Dit kan bijvoorbeeld de normen betreffen over 'gelijkwaardigheid', een belangrijk aspect van het D&I-beleid. Verschillen daarin kunnen tot uitdrukking komen in de mogelijkheden die organisaties bieden voor intercollegiale samenwerkingsrelaties en persoonlijke ontwikkeling en ook in hoe binnen organisaties het belonings- en waarderingbeleid is vormgegeven (Ahmed & Swan, 2006; Roberson, 2006). Inclusie gaat over 'erbij horen', respect en waardering ervaren, en gelijke toegang hebben tot informatie en besluitvorming (Ferdman & Deane, 2014; Mor Barak & Cherin, 1998; Roberson, 2013). Op al deze punten kunnen organisaties verschillen in de aandacht die zij besteden aan D&I in het organisatieklimaat.

Om het D&I-organisatiebeleid in kindercentra te verkennen maken we gebruik van Robersons overzicht (2006) van de aspecten van het organisatieklimaat die het D&I-beleid in organisaties kunnen optimaliseren. De vraag waar humanresourcesbeleid (hrm) ophoudt en D&I-beleid in het organisatieklimaat begint, is in dit verband onderwerp van discussie. Aspecten die D&I-beleid faciliteren, bijvoorbeeld het bevorderen van professionele groei, het hanteren van een eerlijk beloningssysteem met gelijke waardering en het toepassen van collectieve besluitvorming, passen ook bij een kwaliteitsgericht hrm-beleid (Bloom, Hentschel & Bella, 2010; Dennis & O'Connor, 2013; Roberson, 2006). Roberson benadrukt echter dat voor effectief D&I-beleid niet alleen inclusie-benadrukkende hrm-maatregelen nodig zijn, zoals teamactiviteiten en collectieve besluitvorming, maar ook samenhangende maatregelen die diversiteit expliciet mogelijk maken, bijvoorbeeld in het aannamebeleid en de representatie van diversiteit op alle organisatieniveaus (Roberson, 2006). Op dit punt blijft er vaak nog veel te wensen over. Zo concluderen Bleijenbergh e.a. (2010) dat maatregelen in het kader van D&I-beleid vaak als los zand aan elkaar hangen en zonder verbinding met hrm tot stand komen. Ahmed en Swan (2006) beschrijven situaties waarin (opgelegd) D&I-beleid in organisaties formeel wordt verwerkt in een brochure of jaar-rapport, terwijl discriminatie binnen de organisatie onverminderd doorgaat.

Dit onderzoek verkent het D&I-beleid van een aantal Nederlandse kindercentra voor de opvang en educatie van kinderen van 0-4 jaar in de context van stelselhybriditeit en voortschrijdende diversificatie van de samenleving. De theorie van Mintzberg wordt gebruikt als kader om binnen het hybride Nederlandse stelsel organisatieverschillen te typeren (Mintzberg, 1983; Quinn e.a., 1988). Aan de hand van zogenaamde *designparameters* kunnen organisatiekenmerken worden gewogen naar de mate waarin ze bijdragen aan de primaire strategie van een organisatie. Voor een *eenmanszaak met eenvoudige structuur* geldt bijvoorbeeld dat de organisatie flexibel en klein is en optimaal aangepast is aan een flexibele lokale markt, te herkennen aan een ontbrekend middenmanagement en aan een mana-

ger die soms ook meewerkt in de praktijk. Een *professionele organisatie* ontleent haar bestaansrecht aan het streven naar standaardisering van kwaliteit en wordt om die reden inhoudelijk centraal aangestuurd. Dit is te herkennen aan de inzet van lijnmanagers die meerdere locaties bedienen, gericht zijn op kwaliteitszorg en daarbij worden ondersteund door andere professionals, bijvoorbeeld voor training en opleiding. Een *divisieorganisatie* is primair gericht op optimaal functioneren in een commerciële markt en te herkennen aan zelfstandig opererende locaties (divisies) die relatief groot zijn, decentraal door een allroundmanager worden bestuurd en soms in onderlinge concurrentie werken.

Om het D&I-beleid in de onderzochte kindercentra te typeren gebruiken we het eerder besproken overzicht van Roberson (2006). Uit dit overzicht zijn voor dit onderzoek vooral die aspecten geselecteerd die betrekking hebben op de relatie tussen managers en medewerkers in de onderzochte kindercentra, namelijk *eerlijke behandeling*, *gelijkwaardige waardering* en *gelijke kansen* in de organisatie (samengevat als *gelijke kansen*), het kunnen *uitoefenen van invloed* op de gang van zaken in de organisatie, mogelijkheden voor *professionele ontwikkeling*, en *commitment aan diversiteit* (Roberson, 2006).

Onderzoeksopzet

Het begrip 'kindercentra' wordt in dit artikel gebruikt om organisaties aan te duiden die kinderdagopvang, peuterspeelzaalwerk, vve of combinaties van deze opvangvormen aanbieden. Binnen het hybride Nederlandse stelsel, na opeenvolgende wettelijke hervormingen en vergaande harmonisatie van wet- en regelgeving, kunnen kindercentra als hier bedoeld in principe alle vormen van opvang aanbieden, waarbij het traditionele onderscheid naar aanbod (kinderdagopvang versus peuterspeelzaal) grotendeels is komen te vervallen. In dit onderzoek zullen we daarom verschillen tussen kinderopvangorganisaties onderzoeken op basis van andere organisatiekenmerken, zoals hierna verder uitgewerkt wordt.

Om het D&I-beleid in verschillende typen kindercentra in kaart te brengen is gekozen voor een kwalitatieve vergelijkende casestudy. Casus die zo veel mogelijk van elkaar verschillen in organisatiekenmerken, maar opvang en educatie van jonge kinderen als gedeelde taak hebben en binnen hetzelfde hybride systeem functioneren, maken vergelijking van organisatiestrategieën mogelijk (Bleijenbergh, 2015). Op grond van informatie uit verschillende bronnen is een systematisch gevarieerde steekproef kindercentra samengesteld en benaderd voor deelname aan het onderzoek. Deelname van de organisaties en respondenten was vrijwillig. Dertien kindercentra met kinderdagopvang of peuterspeelzaalwerk, al of niet met een aanbod vve, waren bereid mee te doen. De deelnemende locaties zijn bewust gekozen om zo veel mogelijk variatie te verkrijgen op organisatiekenmerken als grootte, rechtsvorm en geboden opvangvormen, maar ook samenstelling van het personeel en de klantengroep. Ook zijn bewust centra geselecteerd met leidinggevend van een niet-westerse culturele achtergrond en centra waar mannelijke pedagogisch medewerkers worden ingezet.

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

Er werden semigestructureerde interviews afgenomen met de locatiemanagers (N = 13) en twee pedagogisch medewerkers van elke locatie (N = 26). De interviews met locatiemanagers duurden ongeveer een uur en de interviews met pedagogisch medewerkers ongeveer een half uur. De interviews werden afgenomen tussen 18 mei en 4 oktober 2016. De dertien geïnterviewde locatiemanagers zijn allen vrouw, waarvan één met een niet-westerse achtergrond. In totaal zijn er 26 pedagogisch medewerkers geïnterviewd, onder wie twee in een dubbelinterview. Dit laatste bleek de enige mogelijkheid in het betreffende centrum om pedagogisch medewerkers te kunnen spreken. Omdat deze antwoorden niet als onafhankelijk kunnen worden beschouwd, zijn deze interviews niet meegenomen in de uiteindelijke analyse. Van de 24 overblijvende respondenten zijn 22 vrouw en 2 man. Vier medewerksters hebben een niet-westerse achtergrond. Een overzicht van de achtergrondkenmerken van de geïnterviewde medewerkers is weergegeven in tabel 1. Wat de samenstelling van de groepen kinderen betreft is er veel variatie tussen de centra. Zeven kindercentra bieden volgens de locatiemanagers opvang aan overwegend witte kinderen met een Nederlandse achtergrond, vier centra kennen gemengde groepen van kinderen met een Nederlandse en kinderen met een niet-westerse achtergrond, en twee centra vangen overwegend kinderen van kleur met een niet-westerse achtergrond op.

Methoden van dataverzameling

De interviews hadden zo veel mogelijk het karakter van een open gesprek en kunnen als semigestructureerd worden gekenschetst. Er is gebruikgemaakt van een zogenaamde topiclijst van centrale begrippen die in de interviews aan de orde moesten komen (Wester & Peters, 2009). De deelnemers waren vrij om te antwoorden en ook om antwoorden wel of niet van voorbeelden te voorzien. Deze aanpak past bij de intentie om de rol van D&I in het organisatieklimaat te verkennen vanuit de ervaringen van betrokkenen. Vooraf is aan elke deelnemer toestemming gevraagd voor opname van het gesprek en het gebruik van de geanonimiseerde gegevens voor analyse en rapportage.

Om de kindercentra in te delen naar organisatietypen is gebruikgemaakt van Mintzbergs organisatiebenadering (Mintzberg, 1983; Mintzberg e.a., 2005). Organiseatiekenmerken zoals het *primaire doel* van de organisatie, de *grootte*, de mate van *professionalisering*, *hiërarchie*, *standaardisatie* en *functionele samenwerking* geven aan in hoeverre de centra passen bij de ideaaltypen van Mintzberg (Quinn e.a., 1988). In de interviews met de managers is gevraagd naar de organisatiegrootte, rechtsvorm, primaire doelstelling (met name of de organisatie als for-profit of not-for-profit is te karakteriseren), het professionaliseringsbeleid en de rol van de locatiemanager in de organisatie. Met name in hoeverre locatiemanagers autonomie ervaren bleek een belangrijke vraag om verschillende organisatietypen te kunnen onderscheiden in lijn met Mintzbergs theorie. De antwoorden van de managers geven informatie over de organisatiedoelstelling (profit, non-profit), hiërarchie (aanwezigheid en lijn- of allroundtaken en aansturing), de mate van standaardisatie (regeldruk), samenwerking tussen organisatieonderdelen (afstemming), de organisatiegrootte (*span of control*) en ondersteuning vanuit de organisatie (professionalisering). Om een beeld te krijgen van de diversiteit van

de kindercentra op verschillende organisatieniveaus is de locatiemanagers gevraagd naar de sociale en etnisch-culturele samenstelling van het personeel en de klantengroep en naar de rol van diversiteit in het aannamebeleid.

Vervolgens is in de interviews aan de hand van het overzicht van Roberson (2006) geïnventariseerd welke ervaringen managers en medewerkers hebben met D&I, met als belangrijkste gespreksonderwerpen: 'gelijke kansen' (eerlijke behandeling, gelijke waardering), 'invloed uitoefenen', 'professionalisering' en 'commitment aan diversiteit'. Een voorbeeld van een vraag aan de managers is: 'Worden alle medewerkers hier volgens jou gelijkwaardig gewaardeerd?' Voorbeelden van vragen aan de medewerkers zijn: 'Ervaar je dat je voor je werk wordt gewaardeerd?' en 'Ervaar je dat je gelijkwaardig aan andere collega's wordt gewaardeerd?' Bij alle aspecten werd gevraagd om voorbeelden te geven van situaties waarin het betreffende aspect aan de orde was.

Vanwege het verkennende karakter van deze studie is niet gewerkt met op voorhand vastomlijnde definities van diversiteit en inclusie, maar met verschillende (bovengenoemde) begrippen en organisatiekenmerken die met deze concepten samenhangen om zo het open karakter van de interviews beter te kunnen garanderen (Wester & Peters, 2009).

Analysestrategie

De opgenomen interviews zijn getranscribeerd en aan een inhoudsanalyse onderworpen. Vanwege het relatief kleine aantal geïnterviewden is de vergelijkende inhoudsanalyse handmatig gebeurd. Allereerst zijn de organisatieverschillen in kaart gebracht om tot een globale typering in lijn met Mintzbergs theorie te komen (Mintzberg e.a., 2005; Quinn e.a., 1988). De antwoorden op de vraag naar de mate van autonomie die locatiemanagers ervaren, waren hierbij leidend. Algemene organisatiekenmerken, zoals grootte, juridische vorm en doelstelling, zijn gebruikt om de typering te verifiëren en na te gaan in hoeverre er sprake is van hybriditeit van Mintzbergs ideaaltypen (Mintzberg e.a., 2005; Quinn e.a., 1988).

Vervolgens is per organisatietype nagegaan in hoeverre de antwoorden van managers en medewerkers binnen een organisatietype overeenkomen. Per organisatietype zijn daartoe alle uitspraken die betrekking hebben op hetzelfde D&I-aspect gegroepeerd en vergeleken. Uitspraken die juist de verschillen tussen de onderscheiden organisatietypen representeren, zijn opgenomen als illustratie. Hierbij zijn voorbeelden uit zo veel mogelijk onderzochte kindercentra gebruikt om de verschillen tussen de organisatietypen breed te onderbouwen. Daarnaast is op basis van informatie van de locatiemanagers onderzocht hoe de samenstelling van personeel en klantengroep samenhangt met het type kindercentrum, als indicator van de afstemming van het centrum op de maatschappelijke context. Als vorm van triangulatie, ten slotte, is geanalyseerd of de ervaringen van de managers en de medewerkers, de samenstelling van personeel en klantengroep en het organisatietype tezamen een consistent beeld vormen.

De transcripten zijn thematisch uitgewerkt (Wester & Peters, 2009). In de antwoorden van de respondenten per topic en per organisatietype trad verzadiging op (toevoegen van meer respondenten leverde geen nieuwe informatie meer op). Een methodologische beperking van dit onderzoek is dat de thematiek van diver-

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

siteit en inclusie raakt aan universele mensenrechten, wat makkelijk kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden. Door accent te leggen op concrete eigen ervaringen en door te vragen naar voorbeelden uit de eigen praktijk is geprobeerd dit probleem te ondervangen. Eveneens kan bias van de onderzoeker niet worden uitgesloten. Dit is zo veel mogelijk ondervangen door triangulatie, door het navolgbaar maken van het onderzoeksproces en door uitspraken uit zo veel mogelijk verschillende organisaties in de resultaten per organisatietype te presenteren.

Resultaten

Verschillende organisatietypen

Allereerst zijn de dertien kindercentra ingedeeld naar verschillende organisatietypen (zie tabel 1). Met de theorie van Mintzberg (Mintzberg e.a., 2005; Quinn e.a., 1988) is een groep kindercentra onderscheiden (N = 5) die te typeren zijn als marktgerichte 'divisieorganisaties'. Het betreft grotendeels zelfstandige locaties onder een moederconcern (meestal een bv), met locatiemanagers die rapporteren vrijwel fulltime op de vestiging aanwezig te zijn, verantwoordelijk te zijn voor de algehele bedrijfsvoering en daarbij relatief veel autonomie te ervaren. Een andere groep kindercentra (N = 5) voldoet het meest aan de kenmerken van 'professionele organisaties' in Mintzbergs theorie. Dit betreft vooral grotere stichtingen met centra die via locatiemanagers worden aangestuurd, daarbij ondersteund door de centrale organisatie. Deze locatiemanagers geven aan doorgaans één dag per week op een bepaalde locatie aanwezig te zijn. Hun taken zijn vooral gericht op kwaliteitsbewaking en professionalisering van het personeel. Zij melden dat zij veel schakelen met collega's binnen de organisatie en met professionals daarbuiten, en zij zeggen weinig autonomie te ervaren. Een derde groep kindercentra (N = 3) wordt gevormd door kleine organisaties, zoals een particuliere peuterspeelzaal of een klein kinderdagverblijf van zelfstandige ondernemers. Zij passen bij het organisatietype 'kleine ondernemende organisaties, met een eenvoudige structuur'. Dit organisatietype wordt gekenmerkt door een kleine schaalgrootte, het ontbreken van een middenkader en een grote mate van flexibiliteit naar klanten toe. De managers van deze centra ervaren zeer veel autonomie, want zij zijn (vaak) hun eigen baas en vrijwel fulltime aanwezig voor alle voorkomende werkzaamheden.

In enkele van de onderzochte kindercentra zijn kenmerken van zowel een marktgerichte divisieorganisatie als een professionele organisatie gevonden. Een voorbeeld hiervan is een peuterspeelzaal die midden in een reorganisatie zit van non-profit publieke naar publiek-private dienstverlening, vooruitlopend op nieuwe harmonisatiewetgeving. De locatiemanager rapporteert weinig autonomie te ervaren doordat er veel overlegd en afgestemd moet worden, zoals in een professionele organisatie. Tegelijkertijd is de centrale professionele ondersteuning van medewerkers grotendeels weggevallen en vergelijkbaar met die in divisieorganisaties. Een ander voorbeeld is een kindercentrum dat onderdeel is van een grotere organisatie met de juridische vorm van een bv. Deze organisatie verkeert in een omgekeerd proces van reorganisatie naar (opnieuw) de juridische vorm van een

Tabel 1 *Overzicht van de kenmerken van de 26 geïnterviewde pedagogisch medewerkers naar organisatietype*

Type organisatie (aantal centra/aantal medewerkers)	Marktgeoriënteerde divisieorganisaties (N = 5/N = 10)	Publiekgeoriënteerde professionele organisaties (N = 5/N = 10)	Kleine eigen zaak organisaties (N = 3/N = 6*)
Hbo of hoger	3	6	1
Mbo-3, -4 of -plus	7	4	5
Nederlandse of westerse achtergrond	8	8	6
Niet-westerse achtergrond	2	2	0
Vrouw	8	10	6
Man	2	0	0
Moedertaal Nederlands/Fries	7	7	6
Moedertaal anders	3	3	0
Leeftijd < 35	3	3	2
Leeftijd > 35	7	7	4
Vast dienstverband	7	7	3
0 uren of tijdelijk	3	3	3

* Twee respondenten van het dubbelinterview zijn in de uiteindelijke analyse weggelaten.

non-profitstichting. De aanwezigheid van de locatiemanager op het kindercentrum past bij het model van een divisieorganisatie, maar de noodzaak tot intern overleg en afstemming met de moederorganisatie en de geringe autonomie die wordt ervaren, zijn kenmerkend voor een professionele organisatie. Verder is één kinderdagverblijf met een vve-programma en peuteropvang getypeerd als divisieorganisatie, en dat geldt ook voor een kinderdagverblijf met een peuterspeelzalarangement zonder vve, omdat in beide gevallen de locatiemanagers de algehele bedrijfsvoering deden en aangaven meer autonomie te ervaren dan doorgaans het geval is in professionele organisaties.

Naast verschillen in organisatiekenmerken zijn er duidelijke verschillen tussen de drie organisatietypen in de klantengroepen die zij bedienen. Kinderen met een niet-westerse achtergrond zijn in dit onderzoek vooral te vinden in de professionele organisaties, deels voortvloeiend uit het gemeentelijk onderwijsachterstandsbeleid dat toeleiding van deze kinderen naar dit type organisatie bevordert. Omgekeerd zijn de klanten van de divisieorganisaties in dit onderzoek overwegend kinderen van witte ouders of expat ouders, die tot de hogere inkomensgroepen behoren. De kleine ondernemingen bedienen een overwegend Nederlandse klantengroep uit lagere- en middeninkomensgroepen.

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

D&I in het organisatieklimaat

Een centrale vraag van het onderzoek was hoe D&I-beleid in verschillende typen kindercentra wordt vormgegeven en welke spanningen er zijn rond D&I. De resultaten van de inhoudsanalyse worden per D&I-aspect gepresenteerd: de ervaringen met gelijke kansen (eerlijke behandeling, gelijke waardering en gelijke kansen op ontplooiing) voor interne medewerkers en bij het aannemen van personeel, het kunnen uitoefenen van invloed, mogelijkheden voor professionalisering, en spanningen rond organisatiecommitment aan D&I. De resultaten van de kleine ondernemende organisaties zijn in het navolgende weggelaten. De verschillen tussen de drie onderling bleken groot vanwege de persoonlijke invloed van de manager/eigenaar. In een van deze centra kon alleen een dubbelinterview met de pedagogisch medewerkers worden uitgevoerd. De gegevens uit dit interview waren niet onafhankelijk en konden om die reden niet worden meegenomen.

Gelijke kansen om medewerkers tot hun recht te laten komen

Alle *locatiemanagers* van zowel professionele als divisieorganisaties vinden dat medewerkers gelijke kansen hebben en eerlijk worden behandeld. *Locatiemanagers* (LM) vinden of hopen dat medewerkers zich gewaardeerd voelen. Kanttekeningen zijn dat niet-vaste krachten minder rechten hebben (LM10) en dat het afspiegelingsprincipe bij reorganisaties ongunstig kan uitpakken voor diversiteit (LM03). Een aantal managers in beide organisatietypen is van mening dat medewerkers zelf hun kansen moeten nemen (LM02, LM05, LM09) en dat zij ongelijke capaciteiten hebben (LM08). Verschillen tussen organisatietypen zijn er niet op dit aspect. Uit de voorbeelden blijkt dat kansenongelijkheid wel indirect kan spelen, bijvoorbeeld bij reorganisaties of bij strengere wettelijke eisen aan de taalvaardigheid van de medewerkers:

‘Als voorbeeld van wat hier nu speelt, is dat twee autochtone leidsters moeite hebben met de taalvaardigheid van de Turkse leidster. Ik observeer dat in haar omgang met de kinderen. (...) En ik ben blij dat als de kinderen hier weggaan, dat ze spreken in haar zinnen. (...) Zij heeft vaardigheden die heel sterk zijn en die minstens zo belangrijk zijn, dus ik leg het graag naast elkaar in de weegschaal en kijk ik graag naar het “overall- plaatje” en blijkbaar kan dit heel goed. Zij verdient de kans om de ziektevervanging te doen, zodat ze zich verder kan ontwikkelen.’ (professionele organisatie, LM03)

(De volgende afkortingen worden gehanteerd: LM: locatiemedewerker, PM: pedagogisch medewerker en LO: locatie.)

In de vormgeving van gelijke kansen zijn er wel verschillen tussen organisatietypen. Er zijn verschillen tussen professionele en divisieorganisaties in de manier waarop de locatiemanagers recht doen aan de persoonlijke ontwikkeling, interesses en talenten van hun medewerkers. In professionele organisaties rapporteren managers dat zij gericht zijn op scholing:

‘Dat ze altijd de mogelijkheid hebben om zichzelf te ontwikkelen en trainingen te volgen.’ (LM08)

Een van de licht hybride professionele organisaties heeft ook aandacht voor scholing, maar benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers hiervoor. In de divisieorganisaties gaat het tot hun recht laten komen van medewerkers vooral over het geven van verantwoordelijkheden voor het werk:

‘Ik vind het belangrijk dat iedereen gewoon zijn eigen dingen kan doen. Wat ik net al zei, het team doet eigenlijk gewoon zijn werk en ik bemoei me daar eigenlijk niet erg veel mee, want iedereen is heel ervaren en doet genoeg om goed met de kinderen om te gaan en om leuke activiteiten te bedenken.’ (LM02)

In één divisieorganisatie wordt het aanbieden van cursussen in overleg met de medewerkers genoemd, maar ook dat hier niet altijd budget voor is.

In lijn met wat managers vinden rapporteren vrijwel alle *medewerkers* dat zij doorgaans gelijke kansen krijgen en dat zij zich over het algemeen gewaardeerd voelen. Wat eerlijke behandeling betreft spreken de meeste geïnterviewde medewerkers in de professionele organisaties over een eerlijke behandeling; enkele medewerkers verwijzen naar een conflict uit het verleden. In de divisieorganisaties rapporteren de meeste medewerkers dat zij eerlijk worden behandeld, enkele medewerkers vertellen dat ze er anders zelf iets van zeggen, en één medewerker is van mening dat hij ongelijk wordt behandeld omdat hij als man in een vrouwenrol meer aandacht krijgt, maar ziet dit, begrijpelijk, als een voordeel.

Medewerkers is eveneens gevraagd of zij het gevoel hebben dat zij tot hun recht komen in de organisatie. Waardering voor hun bijdragen, vertrouwen en enige zelfstandigheid genieten, en collegiale steun noemen zij als belangrijk om tot hun recht te komen, maar ook hier laat de vormgeving verschillen zien. Medewerkers in de professionele organisaties verbinden gevoelens van waardering en tot hun recht komen vooral aan gezamenlijke besluitvorming, respect, luisteren en collectief welbevinden:

‘De organisatie doet er ook veel aan om je een stem te geven. We zijn nu bezig met intervisie groepjes, waar je ook over bepaalde dingen kunt praten.’ (LO8, PM15)

Medewerkers in divisieorganisaties verbinden gevoelens van waardering en tot hun recht komen vooral aan als persoon gezien worden, vertrouwen ondervinden en de vrijheid krijgen om het werk op hun eigen manier te doen:

‘Ik kan eigenlijk gewoon doen wat ik zie liggen waarvan ik denk, hé, leuk om te doen, of (...) dat vind ik leuk om aan te pakken. Die vrijheid heb ik om dat te gaan doen en dat is voor alle collega’s weer iets anders en zo kunnen we allemaal onze kwaliteiten zeg maar inzetten, we vullen elkaar aan.’ (LO10, PM19)

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

Twee medewerkers uit een divisieorganisatie maken uit zichzelf een vergelijking met een vorige werkgever, een organisatie met vermoedelijk kenmerken van het professionele type. Hieruit blijkt dat zij zich bewust zijn van verschillen in organisatiecultuur, terwijl ze ook laten zien waarom ze vinden dat ze tot hun recht komen:

‘Ik heb indertijd heel bewust de stap naar deze organisatie gemaakt niet vanwege slechte kwaliteit maar omdat deze organisatie beter bij mij past. (...) Dat je meer vanuit jezelf als leidster werkt (...) en dat dat niet allemaal voorgedrukt wordt, maar dat je je eigen programma maakt. (...) Ze hebben de verantwoordelijkheden bij ons neergelegd.’ (LO04, PM07)

D&I in het aannamebeleid

Locatiemanagers in de onderzochte professionele organisaties rapporteren actief te zoeken naar etnisch-culturele diversiteit bij het aannemen van personeel. Dit gebeurt in alle kindercentra met kinderen met een niet-westerse achtergrond. In één professionele organisatie met een overwegend witte klantgroep speelt alleen aandacht voor leeftijdsdiversiteit een rol. Positieve discriminatie (selectie van medewerkers uit bepaalde groepen) komt in de onderzochte organisaties nauwelijks voor. Een locatiemanager vertelt dat dit formeel niet mag in advertentieteksten en bovendien minder nodig is dan voorheen door de toegenomen diversiteit onder sollicitanten, maar dat voorkeursbeleid achter de schermen wel meeweegt.

Een aantal keren wordt genoemd dat de mogelijkheden voor een divers aannamebeleid beperkt zijn, omdat het verloop onder medewerkers klein is en dat bij nieuwe kandidaten sommigen van hen het Nederlands onvoldoende beheersen. Het personeelsbestand is daarom minder een afspiegeling van de doelgroep dan men aangeeft te willen. Onderstaand voorbeeld komt uit een professionele organisatie met hybride kenmerken:

‘Ik vind het ook wel voor de kinderen heel erg belangrijk dat kinderen zien dat er niet alleen maar blanke medewerkers zijn, maar dat er ook verschillen tussen medewerkers kunnen zijn. Net zo goed als dat er ook mannen zouden moeten zijn in de kinderenopvang. Die zijn er heel weinig, veel te weinig.’ [Zijn er hier mannen?] ‘Nee, maar dat is geen bewuste keuze, dat is gewoon omdat ze er niet zijn.’ [Is het personeelsbestand hier nu een afspiegeling van de ouders?] ‘Nee, op het kinderdagverblijf heb ik geen pedagogisch medewerkster met een andere culturele achtergrond, alleen stagiaires. Bij de peuterspeelzalen is één van de vijf medewerkers Marokkaans.’ [Hoeveel zouden dat er moeten zijn om de ouders te vertegenwoordigen?] ‘Ik denk wel de helft.’ (LM05)

In de divisieorganisaties rapporteren locatiemanagers dat zij vooral kijken naar kwaliteit, opleiding en passen in het team. In één divisieorganisatie met overwegend etnisch-cultureel diverse kinderen (voornamelijk met een expat achtergrond) wordt wel bewust gekeken naar diversiteit:

‘Wat we bij sollicitaties wel hebben is dat je..., het niet de bedoeling is dat je voor de makkelijkste weg kiest. Mensen zijn geneigd om die dicht bij henzelf staan aan te nemen. En je moet juist bewust verschillen hebben en daar ook moeite voor doen.’ (LM04)

Locatiemanagers geven enkele voorbeelden van uitsluiting van kandidaten die niet in het team passen. In een van de divisieorganisaties werd een sollicitant geweerd op basis van uiterlijke kenmerken die uitdrukking gaven aan een religieuze achtergrond:

‘Nou moet ik wel eerlijk zeggen, ik heb één keer een sollicitant gehad en die was ook Moslim en we hebben hier twee Moslim meisjes, maar die was echt helemaal in een heel lang gewaad. En toen heb ik gedacht “dat vind ik eigenlijk niet passend”, dus dat is dan toch eigenlijk ook wel een beetje discriminatie, maar ja. Ik denk dat het dan ook nog wat anders zou zijn als je ook nog een aantal van dat soort ouders hebt, maar dat is hier niet het geval.’ (LM10)

In één kindercentrum met voornamelijk peuterspeelzaalaanbod werd een voorbeeld genoemd van uitsluiting van mannen:

‘En we discrimineren mannen natuurlijk, die nemen we gewoon niet aan, ook als ze wel solliciteren, nee..., dat heeft deels te maken met de zedenzaak.¹(...). Toen was er ook een moeder die naar me toekwam en die zei “ik vind het niet fijn”. Dus dat is wel, ja, ik vind het eigenlijk ongelooflijk jammer, dat dat in deze tijd, na alles wat er is gebeurd, de commotie die dat heeft veroorzaakt. Ja, wat kun je voor kinderen nou tegen hebben op mannelijke opvoeders? Daar hebben we ook echt als organisatie nog geen antwoord op.’ (LM08)

Invloed uitoefenen

Alle *locatiemanagers* in de onderzochte organisaties vinden dat medewerkers mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen. In de professionele organisaties ervaren locatiemanagers als beperking dat er kaders vastliggen (bijvoorbeeld door bezuinigingen of door het onderwijsachterstandsbeleid):

‘De hoofdlijnen, visie, uitgangspunten liggen vast maar ze mogen er een draai aan geven.’ (LM12)

In de divisieorganisaties ligt voor alle locatiemedewerkers het accent op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. De beperkende kaders die zij zien, worden gerelativeerd:

‘Kijk, dat we in de basis dezelfde kwaliteitseisen hebben, dat is gewoon zo. En iedereen moet vooral tevreden ouders hebben en iedereen moet goed omgaan met de kinderen. Voor de kinderen moet het goed zijn. Maar hoe zij dat doen, ik denk dat het superbelangrijk is dat zij daar zelf vrijheid in voelen.’ (LM01)

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

Onder de geïnterviewde *pedagogisch medewerkers* zijn er twee lid van de ondernemingsraad. Omdat van hen mag worden verwacht dat zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid van de locatie, zijn hun antwoorden in dit onderdeel niet meegenomen. De meeste overige medewerkers ervaren invloed op zowel praktische als pedagogische zaken. Bij medewerkers van de professionele organisaties valt de sterke teamgerichtheid op:

‘Ja, dingen binnen het werken op de groepen, over het algemeen kunnen leiders dat wel allemaal zelf beslissen, als we dingen verder anders zouden willen op een ander niveau, dan zouden we met [de locatiemanager] kunnen overleggen en ik denk dat zij sowieso zou zeggen van wat is er nu en overleg maar met je andere collega’s over wat die ervan vinden.’ (LO05, PM10)

Medewerkers van de divisieorganisaties vertellen dat zij ook invloed kunnen uitoefenen op de organisatie van het werk en de pedagogiek. In hun rapportage wordt vaker een concrete individuele actie genoemd:

‘Bijvoorbeeld de leeftijd van de groepen, waar ik een mening over heb. (...) Op dat moment ben ik wel samen gaan kijken, hoe plan ik dat ik in, hoe gaan we dat doen. Dus ja daar heb ik wel invloed op gehad.’ (LO02, PM03)

Professionele ontwikkelingsmogelijkheden

In de onderzochte professionele organisaties is volgens de *locatiemanagers* de professionalisering goed ontwikkeld:

‘Er is heel veel belangstelling voor, zowel bij mij als bij de medewerkers die ik aanstuur, maar we hoeven weinig op zoek. We krijgen heel erg veel aangeboden uit het onderwijsachterstandenbeleid en op dit moment krijgen we zoveel aanbod, dat we zelf niet op zoek hoeven te gaan.’ (LM03)

In de onderzochte divisieorganisaties maken de locatiemanagers vaker een voorbehoud bij professionalisering:

‘Het is in de kinderopvang wat minder vanzelfsprekend dat je een vast contract krijgt, maar jezelf blijven ontwikkelen is ook daar belangrijk voor. Niet alleen voor het werk maar ook voor je toekomst.’ (LM09)

De meeste *medewerkers* ervaren mogelijkheden om professioneel verder te groeien en vinden dat deze mogelijkheden eerlijk over medewerkers worden verdeeld.

Medewerkers van de professionele organisaties ervaren veel mogelijkheden om door training de pedagogische kwaliteit van hun werk te versterken, ook binnen de veilige context van het team:

‘Dat er met elkaar gesproken kan worden op het werk over het pedagogisch handelen zonder dat iemand zich afgevalen door voelt, of bezwaard door

voelt, dus dat er gewoon ook open gesproken kan worden over de kwaliteit van het werken. Daarbij hoort ook wel dat je feedback van elkaar mag vragen en mag krijgen. (...) Bijscholing krijg ik, we hebben teamvergaderingen waarbij iedereen wel zijn eigen inbreng mag geven en ik vind het fijn dat er korte lijntjes zijn naar de leidinggevende.’ (LO13, PM25)

Alle medewerkers van de divisieorganisaties tonen belangstelling voor scholing, die in dit organisatietype meestal individueel per medewerker wordt ingevuld. Een deel van de medewerkers geeft aan dat zij de scholingsmogelijkheden als beperkt ervaren, maar de kansen om het werk interessant te maken ervaren zij juist als groot:

‘Voor mij is belangrijk dat ik de ruimte heb om de dingen te doen die ik heb bedacht en op mijn pad komen. (...) Er zijn niet zoveel mogelijkheden voor bijscholing. Dat is wel beperkt, er is gewoon eigenlijk geen echt budget voor, alleen het strikt noodzakelijke zoals EHBO en BHV, daar zijn voorschriften voor.’ (LO02, PM04)

Spanningen bij commitment aan D&I

De meeste medewerkers zeggen dat ze het gevoel hebben erbij te horen in de organisatie. Enkele medewerkers geven voorbeelden van situaties over spanningen rond seksuele geaardheid of religie. Deze medewerkers rapporteren dat de reactie van de locatiemanager voor hen belangrijk is in zo’n situatie. Eén medewerker (man) geeft een voorbeeld van hoe de locatiemanager spanning vermindert (divisieorganisatie):

‘Wat zo nu en dan speelt is, (...) dat als er nieuwe ouders komen, die dan een rondleiding krijgen en ik ben daar dan eigenlijk best gevoelig voor, ik heb dan gelijk in de gaten van “oké, die vinden het wel leuk dat er een man staat... of niet!”. Dat heel veel ouders dan toch eerst een soort schrikreactie krijgen! [De locatiemanager] benoemt ons altijd en zorgt er zeker voor dat ze ons ook voorstelt, omdat er toch een soort..., ja, je ziet dat ouders dan schrikken, of ja, schrikken, maar dat ouders toch zoiets hebben van: hé, een man!’ (LO01, PM01)

Een andere medewerker (niet-westerse-achtergrond) vertelt hoe de locatiemanager spanning vermindert (professionele organisatie). In het kader van een samenwerkingspilot tussen kindercentrum en basisschool was er een mogelijkheid om zes maanden samen te werken met een basisschooldocent, maar de docent was een man. Hoewel de medewerkster vertelt dat ze de man erg aardig vindt, hij haar niets heeft aangedaan en ze persoonlijk niets tegen hem heeft, wil ze om religieuze redenen niet alleen met hem in één klaslokaal werken:

‘Ik zei, “nee, maar dat ik zit in een ruimte met hem alleen, dat kan ik niet. (...)” En toen zei ze [locatiemanager] “dan gaan we hier het gesprek aan om te kijken hoe we dat kunnen oplossen”. (...) Toen kwam ook die leerkracht. We

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

hebben de hand geschud en hij zei “ik begrijp je, we hebben respect naar je”, toen ben ik gewisseld van dag zodat ik met een vrouw kon werken. En toen zei hij, “mocht ik je een keer nodig hebben als tolk of om iets te bespreken, mag dat wel?” “Ja, tuurlijk”, zei ik. (...) Dat vond ik heel mooi, dat hij respect naar je terug toont en dat het was opgelost. (...) Ik ben twee jaar daar gebleven en ik heb ook samen met hem gewerkt maar niet in één lokaal.’ (LO08, PM16, professionele organisatie)

Uit de voorbeelden blijkt dat eventuele spanningen rond diversiteit door commitment van de manager aan het D&I-beleid van de organisatie kunnen worden gereduceerd.

Discussie

De toenemende diversificatie en ongelijkheid in de moderne welvaartsstaat geeft organisaties en professionals een bijzondere verantwoordelijkheid om groepen dichter bij elkaar te brengen en de verbanden tussen deze groepen te versterken (Kremer, 2017). Dit geldt nog sterker voor organisaties die publieke taken vervullen voor jonge kinderen en hun ouders en een belangrijke bijdrage leveren aan de socialisatie van de nieuwe generatie burgers, zoals de centra voor kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en voor- en vroegschoolse educatie in Nederland. De groeiende aandacht voor een effectief diversiteits- en inclusiebeleid in deze organisaties getuigt ervan dat deze verantwoordelijkheid serieus wordt genomen. Tegelijkertijd is het de vraag of het overheidsbeleid, gekenmerkt door het dubbele spoor van privatisering en harmonisering, voldoende houvast biedt aan kinderopvangorganisaties om effectief vorm te geven aan D&I.

Het beleggen van publieke taken bij een geprivatiseerde sector leidt tot stelselhybriditeit en creëert een voedingsbodem voor (verdere) differentiatie van organisaties (Brandsen e.a., 2006). In een hybride stelsel voor kinderopvang, peuteropvang en vve bestaat er door de combinatie van marktwerking en vervulling van publieke taken met publieke subsidies ruimte voor organisaties die onderling verschillen in hun hoofdorïëntatie: de markt of de publieke taak. Daarnaast is de onmiddellijke context van invloed. Afhankelijk van de verankering in de buurt, het aanname- en prijsbeleid en, in samenhang hiermee, de klantengroep die zij bedienen, weerspiegelen kindercentra de sociaaleconomische en culturele verschillen in de samenleving (Putnam, 2015). Een centrale vraag van dit onderzoek was hoe verschillen in oriëntatie, context en klantengroep verband houden met het beleid van de kindercentra op het gebied van diversiteit en inclusie.

Voor dit case-vergelijkende onderzoek zochten we doelbewust naar verschillende typen kindercentra. Aan de hand van de organisatietheorie van Mintzberg identificeerden we in de kleine selectieve steekproef drie hoofdtypen: professionele organisaties met lijnmanagement, aandacht voor professionele ontwikkeling en standaardisering van de werkwijzen (N = 5), commerciële divisieorganisaties met een fulltime aanwezige, allroundmanager en ruimte voor individueel initiatief en ontplooiing (N = 5), en kleine, flexibele, ondernemende organisaties (N = 3) met

een simpele structuur (Mintzberg, 1983; Mintzberg e.a., 2005; Quinn e.a., 1988). De kleine ondernemende organisaties zijn overigens in de vervolganalyse niet meegenomen, omdat de drie centra onderling nogal sterk verschilden. Hoewel enkele onderzochte kindercentra licht hybride tendensen lieten zien, was er geen reden om een andere indeling te maken. De verdeling van opvangsoorten (kinder- versus peuteropvang) en functies (opvang versus educatie) over de organisatietypen was redelijk evenwichtig.

De kindercentra van beide hoofdtypen besteden, naar eigen zeggen, ruim aandacht aan D&I en gaan daarin verder dan louter oppervlakkig diversiteitsbeleid. Zij investeren dieper in maatregelen die inclusie bevorderen, zoals gelijke beloning en waardering en gelijke kansen op persoonlijke-professionele ontwikkeling, en zij proberen de variatie aan (culturele) achtergronden, perspectieven, persoonlijkheden en talenten, naar eigen zeggen, optimaal te benutten. De medewerkers bevestigen het beeld dat de managers schetsen. Zij voelen zich overwegend opgenomen, betrokken en gewaardeerd, en ervaren gelijke behandeling en invloed op het beleid, ongeacht het organisatietype.

Er zijn een paar verschillen en die betreffen vooral de precieze betekenis en uitvoeringswijze van D&I. Een kernverschil lijkt te zijn een collectieve versus individuele oriëntatie in het D&I-beleid. In de professionele organisaties in dit onderzoek spreken locatiemanagers vaker over samenwerking, collectieve besluitvorming en teamgerichte professionalisering, terwijl locatiemanagers van de divisieorganisaties vaker de vrijheid om het werk in te richten zoals je het zelf zou willen, de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en hun persoonlijke ontwikkelingskansen benadrukken. Medewerkers van de professionele organisaties geven aan veelvuldig afstemming te zoeken, ook omdat de beleidskaders vastliggen, onder andere in het kader van het onderwijsachterstandsbeleid. Medewerkers van de divisieorganisaties ervaren veel vrijheid om het eigen werk in te richten en activiteiten uit te proberen.

Er zijn ook verschillen in de balans tussen *surface* en *deep-level diversity* tussen de organisatietypen. De managers van de professionele organisaties benoemen vaker het belang van het aantrekken van een cultureel diverse staf en slagen daar ook beter in dan de managers van de divisieorganisaties in dit onderzoek. Ook zijn er, in samenhang hiermee, grote verschillen tussen de klantengroepen van beide typen organisaties. De professionele organisaties hebben vaker een gemengde of zelfs voornamelijk uit etnisch-culturele minderheden bestaande klantengroep dan de divisieorganisaties, wat het belang van het aantrekken van staf uit minderheidsgroepen in de professionele organisaties verder versterkt. De manager van de divisieorganisatie met relatief veel kinderen van expats vindt structurele diversiteit net als de managers van de professionele organisaties belangrijk, wat de invloed van de klantengroep als contextfactor onderstreept.

Een D&I faciliterend organisatieklimaat gaat in de onderzochte kindercentra vaak samen met de implementatie van voor- en vroegschoolse educatie voor kinderen in maatschappelijke achterstandssituaties en dit is het geval bij beide typen organisaties. In lijn met de theorie van Mintzberg verbinden waardegedreven missionaire organisaties zich sterker met belangrijke maatschappelijke en morele doelen dan organisaties zonder missionaire aspecten (Mintzberg, 2015; Mintzberg e.a.,

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

2005). Daarbij zijn, volgens de geïnterviewde medewerkers, de onderzochte professionele organisaties met een vve-aanbod meer gericht op teamcohesie en samenwerking dan de divisieorganisaties met een vve-aanbod of met een peuterspeelzaalarrangement.

De professionele organisaties hebben meer dan de divisieorganisaties al een op samenwerking en teamwork gerichte cultuur van professionele ontwikkeling, waarin diversiteitsbeleid gemakkelijk kan worden geïntegreerd. In de divisieorganisaties vraagt D&I om explicieter beleid, bijvoorbeeld om meer structurele diversiteit wat betreft staf en klanten tot stand te brengen in combinatie met het stimuleren van een inclusieve organisatiecultuur. Ook in de divisieorganisaties met een relatief groot aandeel etnisch-cultureel diverse klanten (vooral expats) is er weliswaar aandacht voor D&I, maar bieden de dominante organisatiestructuur en organisatiecultuur vervolgens geen duidelijk kader om D&I in teamverband met collectieve besluitvorming te integreren. Dit is in lijn met Bleijenbergh e.a. (2010), die stellen dat diversiteitsbeleid vaak los van ander beleid, met name hrm-beleid, tot stand komt en daarom niet verankerd raakt in de organisatie.

Naast de collectieve kaders van de professionele organisaties blijkt commitment aan diversiteit in beide typen organisaties vooral uit niet-structurele acties van individuele locatiemanagers bij incidentele spanningen rond diversiteit. Die acties zijn in het algemeen adequaat, respecteren D&I-principes en nemen spanningen weg bij de medewerkers, en passen in algemene zin bij goed hrm-beleid. Enkele medewerkers rapporteerden dat commitment van de locatiemanager aan D&I voor hen belangrijk is als erkenning van hun (van de groepsnorm afwijkende) identiteit en leidt tot meer ervaren inclusie.

Het bewustzijn van de complexiteit van D&I lijkt groter in de kindercentra met veel diversiteit, zowel professionele als divisieorganisaties. Voor zowel de onderzochte professionele als divisieorganisaties geldt dat een etnisch-cultureel divers team vooral voorkomt als er diversiteit is onder de klanten. Vrijwel alle locatiemanagers vinden dat zij bij het aannemen van nieuw personeel naar andere dingen kijken dan de achtergrond van de sollicitanten. Echter, uit voorbeelden blijkt dat de achtergrond van sollicitanten er wel degelijk toe doet en dat sollicitanten niet in alle onderzochte kindercentra gelijke kansen hebben. De geconstateerde problemen bij het aanstellen van sollicitanten met een niet-westerse achtergrond verdienen meer aandacht. Indirecte effecten van wetgeving, zoals rond de eisen aan de taalvaardigheid, zijn voor sommige locatiemanagers in dit onderzoek aanleiding om deze wettelijke bepalingen te bekritisieren, omdat ze het realiseren van een effectief D&I-beleid belemmeren.

Wat betekenen deze onderzoeksresultaten voor het overheidsbeleid? Wettelijke structurele kwaliteitseisen en antidiscriminatiebepalingen zijn voor alle organisaties hetzelfde, maar binnen het hybride stelsel voor kinderopvang is er sprake van organisatiedifferentiatie, met verschillen in organisatieklimaat tussen kindercentra tot gevolg (Brandsen e.a., 2006; Van der Werf e.a., 2019). Hoewel alle onderzochte kindercentra rapporteren D&I-beleid te faciliteren, zijn er verschillen in inhoud en vorm naar type organisatie. Hiermee kan deze kleinschalige verkenning misschien een eerste antwoord geven op de vraag die Duyvendak (2017, 165) stelt in het kader van veranderingen in de verzorgingsstaat, waarom er soms

meer en soms minder solidaire burgers ontstaan (Duyvendak, 2017). Wanneer we de term burgers vervangen door professionals, zou het antwoord kunnen zijn: dat hangt samen met de typen organisaties als sociale structuren die, bedoeld of onbedoeld, als gevolg van hybride overheidsbeleid ontstaan. Organisatietypen reageren verschillend in het oppakken van waardegeladen publieke taken, zoals de bevordering van inclusie en sociale samenhang.

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. De antwoorden van de geïnterviewden zijn wellicht door sociale wenselijkheid beïnvloed. Bij alle vragen is bovendien het beeld van de informant opgetekend en niet de situatie zelf. Gezien het kleine aantal kindercentra en informanten, kunnen de bevindingen van dit onderzoek niet zonder meer naar de hele sector worden gegeneraliseerd. Het huidige onderzoek is een eerste verkenning.

De groeiende diversiteit en ongelijkheid is een punt van zorg voor de samenleving en vraagt om beleid dat groepen verbindt. Het vraagt om overheidsbeleid dat het ontstaan van organisaties met een geëngageerde sociale missie, met een nadruk op professionaliteit en geïntegreerd D&I-beleid, bevordert. Hybride organisaties met een publieke basis die hun sociale missie weten te behouden of zelfs te versterken en marktgeoriënteerde private organisaties die er expliciet voor kiezen om een sociale missie centraal te stellen, kunnen een ankerpunt vormen voor toekomstig beleid. Beleidsmatig prioriteren van organisaties met een integrale sociale en inclusieve missie zou effectiever kunnen zijn dan regelgeving voor D&I die misschien beperkt blijft tot administratieve procedures (Ahmed & Swan, 2006).

Noot

- 1 De 'Amsterdamse zedenzaak' (2012) betreft een mannelijk pedagogisch medewerker die ernstige zedenmisdrijven beging in een kindercentrum.

Literatuur

- Ahmed, S. (2012). *On Being Included, Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham/Londen: Duke University Press.
- Ahmed, S., & Swan, E. (2006). Doing Diversity. *Policy Futures in Education*, 4 (2): 96-100. doi.org/10.2304/pfie.2006.4.2.96.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity Management Beyond the Business Case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5): 413-421.
- Bloom, P.J., Hentschel, A., & Bella, J. (2010). *A great place to work: creating a healthy organizational climate*. Lake Forest, IL: New Horizons.
- Brandsen, T., Donk, W. van de, & Kenis, P. (red.) (2006). *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij.
- CBS (2017). *Bevolking, ontwikkeling in gemeenten met 100.000 of meer inwoners*. <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&>

Willeke van der Werf, Pauline Slot, Patrick Kenis & Paul Leseman

- D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3, geraadpleegd op 24 november 2017.
- Cho, S., & Mor Barak, M.E. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*, 32 (4): 100-126. doi.org/10.1080/03643100802293865.
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3): 45-56.
- Crul, M., Schneider, J., & Lelie, F. (2013). *Superdiversiteit*. Amsterdam: VU University Press.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's point of view on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654. www.jstor.org/stable/258997.
- Dennis, S.E., & O'Connor, E. (2013). Reexamining Quality in Early Childhood Education: Exploring the Relationship Between the Organizational Climate and the Classroom. *Journal of Research in Childhood Education*, 27, 74-92. doi.org/10.1080/02568543.2012.739589.
- Duyvendak, J.W. (2017). Verzorgingsstaten maken mensen solidair. *Beleid en Maatschappij*, 44 (2): 164-165. doi.org/10.5553/BenM/138900692017044002010.
- Ferdman, B. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework. In: B. Ferdman & B. Deane (red.), *Diversity at Work, The practice of Inclusion*. San Francisco: Wiley-Brand, 3-54.
- Ferdman, B.M., & Deane, B.R. (2014). Diversity at Work: The Practice of Inclusion. In: B.M. Ferdman & B.R. Deane (red.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. doi.org/10.1002/9781118764282.
- Findler, L., Wind, L.H., & Mor Barak, M.M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society. *Administration in Social Work*, 31 (3): 63-94. doi.org/10.1300/J147v31n03_05.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29 (3): 324-345. doi.org/10.1108/00483480010324689.
- Hofstede, G. (2004). *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Olympus/Contact.
- Klarenbeek, T. (2018). Zonder publieke liefde. *Beleid en Maatschappij*, 45 (2): 172-186. doi.org/10.5553/BenM/138900692018045002005.
- Kremer, M. (2017). Een verbindende verzorgingsstaat. Over burgerschap, zorg en (super) diversiteit. *Beleid en Maatschappij*, 44 (2): 148-159. doi.org/10.5553/BenM/138900692017044002008.
- Kremer, M., Bovens, M., Schrijvers, E., & Went, R. (red.) (2014). *Hoe ongelijk is Nederland? Een verkenning van de ontwikkelingen gevolgen van economische ongelijkheid*. Den Haag/Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.
- Lambert, J.A., & Bell, M.P. (2013). Diverse Forms of Difference. In: Q.M. Roberson (red.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press, 13-31.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004.

- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care, bridging the separations between care, cure, control and community*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum Management.
- Mor Barak, M.E., & Cherin, D.A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22 (1): 47-64. doi.org/10.1300/J147v22n01.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum Management Sage Publications.
- Putnam, R.D. (2015). *Our kids. The American Dream in Crisis*. New York: Simon & Schuster.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H., & James, R.M. (1988). *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.
- Richard, O.C., & Miller, C.D. (2013). Considering Diversity as a Source of Competitive Advantage in Organizations. In: Q.M. Roberson (red.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford, NY: Oxford University Press, 239-250.
- Rijksoverheid (2010). *Wet Kinderopvang en Kwaliteitseisen Peuterspeelzalen*.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31 (2): 212-236. doi.org/10.1177/1059601104273064.
- Roberson, Q.M. (2013). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford, NY: Oxford University Press.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Erhart, K., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4): 1262-1289. doi.org/10.1177/0149206310385943.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2010). *Handreiking Harmonisatie voorschoolse voorzieningen voor gemeenten. Een handreiking bij de uitwerking van de Wet OKE*. https://vng.nl/files/vng/vng//Documenten/actueel/beleidsvelden/jeugd/2011/20111017_voorschoolsevoorz.doc.pdf.
- Werf, W. van der, Slot, P., Kenis, P., & Leseman, P. (2019). Gevolgen van arktdifferentiatie voor diversiteit, inclusie en kansgelijkheid in kindercentra, een vergelijkende case-study. *Sociologie*, 14 (1): 1-24. doi.org/10.5117/SOC2018.1.001.WERF.
- Wester, F., & Peters, V. (2009). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Winters, M. (2014). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equitation. In: B. Ferdman & B. Deane (red.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: Wiley-Brand, 205-228.