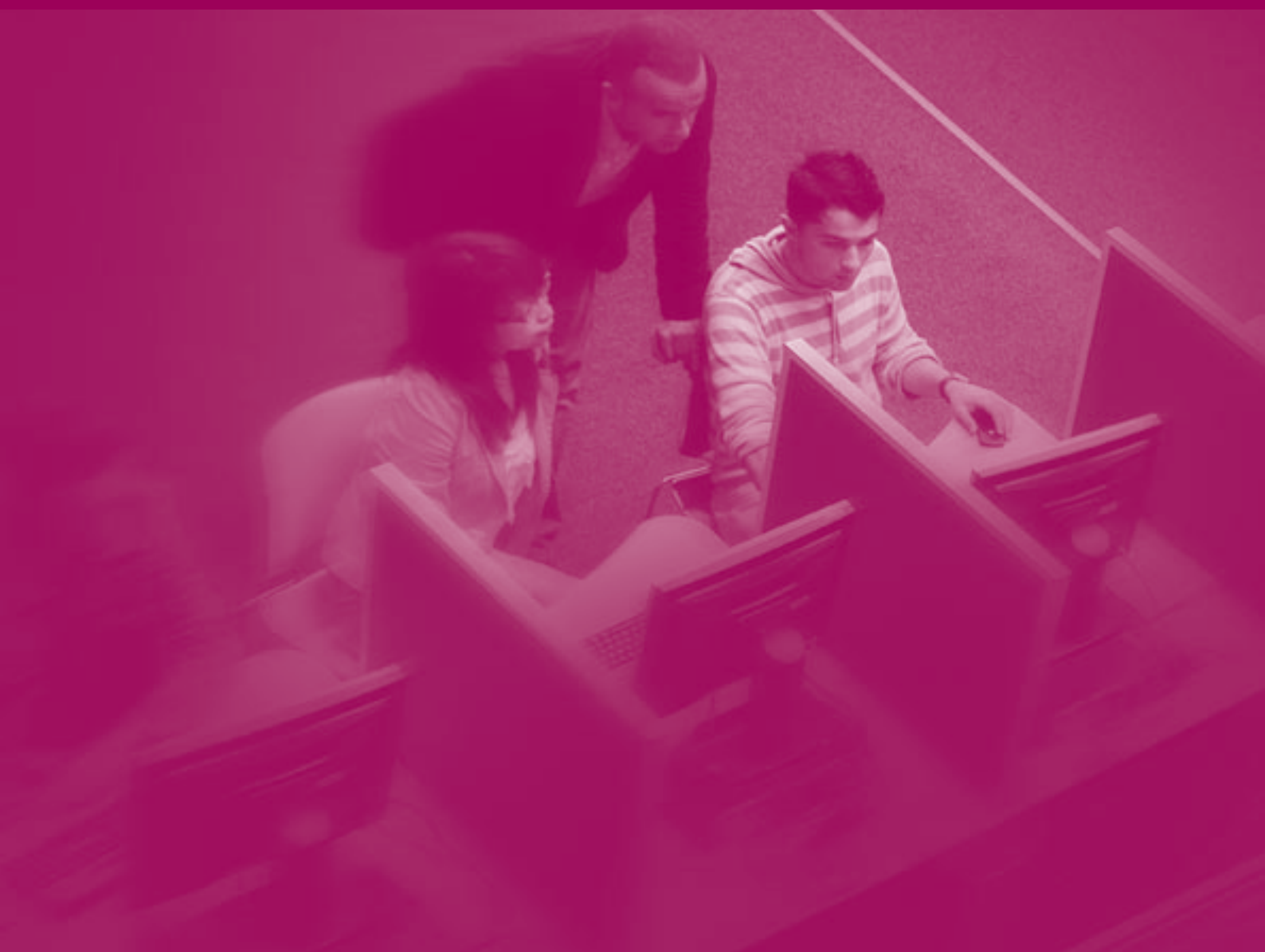


# *Opleiden in de multiculturele samenleving*

resultaten van een empirisch onderzoek naar  
multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo



Auteurs:  
Martha Meerman  
Lonneke van Putten

Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource management  
Amsterdamse Hogeschool voor Human Resource Management

Informatie:

Stichting Mobiliteitsfonds hbo  
Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag  
telefoon 070 - 3122177  
fax 070 - 3122100  
email [info@mobiliteitsfonds.nl](mailto:info@mobiliteitsfonds.nl)  
[www.werkenbijhogescholen.nl](http://www.werkenbijhogescholen.nl)

Vormgeving  
OpusDesign, Rotterdam

Drukwerk  
Drukkerij Nivo

*Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze brochure te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting MobiliteitsFonds hbo vereist.*

*Juni 2006*

# Voorwoord

Opleiden in een multiculturele samenleving, het onderwerp van de studie waarover deze publicatie rapporteert, is bepaald geen nieuw thema binnen het hbo. De etnische en culturele diversiteit van de studentenpopulaties van de Nederlandse hogescholen neemt al vele jaren toe. Tal van hogescholen hebben voortvarend ingespeeld op de onderwijsuitdagingen die deze diversiteit met zich meebrengt.

Toch zijn we er nog niet, zo laten de onderzoekers ons in deze publicatie zien: de diversiteit van de maatschappij wordt nog lang niet volledig weerspiegeld in de samenstelling van het personeelsbestand van hbo-instellingen. De vaak geuite voornemens om diversiteitsbeleid structureel onderdeel te doen zijn van het HRM-beleid binnen het hbo zijn nog niet voldoende in daden omgezet.

De onderzoeksrapportage die voor u ligt, geeft een goed en volledig beeld van de stand van zaken rond de multiculturalisering in het personeelsbeleid van hbo-instellingen. De onderzoekers presenteren ons materiaal waar we veel van kunnen leren en concreet mee aan de slag kunnen. Bovendien confronteren ze ons met een aantal interessante en scherp geformuleerde stellingen.

Zowel de stellingen als de onderzoeksuitkomsten geven letterlijk te denken. Daar mag het echter niet bij blijven. Naar mijn mening mag geen enkele hogeschool de meerwaarde laten liggen die een 'diversiteitsproof' HRM-beleid biedt.

Om ons onderwijs aan te laten sluiten op een wereld die steeds internationaler en 'kleiner' wordt, moeten we succesvol kunnen putten uit ál het talent op de arbeidsmarkt, talent dat we nota bene vaak zelf hebben opgeleid. Het feit dat de uitstroom van hbo-medewerkers als gevolg van de vergrijzing toe zal nemen, maakt de noodzaak een aantrekkelijke werkgever te zijn op een multiculturele arbeidsmarkt alleen nog maar groter.

Het is aan u om diversiteit in het HRM-beleid van uw organisatie te verankeren. Concrete doelstellingen zouden daarbij niet mogen ontbreken. Als arbeidsmarktfonds van het hbo fungeren wij hierbij graag als aanjager en facilitator. Wat willen we binnen pakweg vijf jaar bereikt hebben? Wat is haalbaar en hoe pakken we dat aan? De komende tijd gaan wij daarover met u in gesprek. Want uiteindelijk moet ú het doen. Ik hoop van harte dat deze rapportage u daartoe inspireert en motiveert.

*Lein Labruyère*  
voorzitter Stichting Mobiliteitsfonds hbo

# Inhoudsopgave

<b>1. Aanleiding en doel van de studie</b>	<b>3</b>
1.1 Waarom aandacht voor multiculturalisering van het hbo?	3
1.2 Doel- en vraagstelling van deze studie	4
1.3 Leeswijzer	4
<b>2. Uitgangspunten</b>	<b>5</b>
2.1 Vele soorten praktijken	6
2.2 Multiculturalisering op verschillende niveaus	8
<b>3. Werkwijze en respons</b>	<b>9</b>
3.1 Inhoud en werking van de vragenlijst	9
3.2 Verspreiding van de vragenlijst	10
3.3 Respons	11
<b>4. Resultaten</b>	<b>13</b>
4.1 Aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbeleid	14
4.2 Concrete maatregelen	17
4.3 Kennis en ervaring en het nemen van maatregelen	26
4.4 Voorbeeld van een opleiding	27
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>29</b>
5.1 Nogmaals: De respons	29
5.2 Samenvatting van de antwoorden op de onderzoeksvragen	30
5.3 De uitkomsten ter discussie	33
<b>Literatuurlijst</b>	<b>43</b>
Bijlage 1: Vragenlijst Aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbestand	45

Auteurs:

Martha Meerman  
Lonneke van Putten



# [1] Aanleiding en doel van de studie

De multiculturele samenleving is een gegeven. Door globalisering en migratie is de samenstelling van de Nederlandse bevolking gekleurder geworden. Door emancipatie van leden van etnische minderheidsgroepen\*<sup>1</sup> geldt dat eveneens voor de studentenpopulatie. Dit is voor de Stichting Mobiliteitsfonds hbo (SMF) aanleiding geweest opdracht te geven tot een inventariserende studie naar de gevolgen hiervan voor de organisatie van het onderwijs op het hbo. Ze vroeg bovendien speciale aandacht te schenken aan goede praktijken van multiculturalisering. Het SMF bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid.

## 1.1 Waarom aandacht voor multiculturalisering van het hbo?

Gezien de taakstelling van de SMF is zij nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag of de multiculturele samenleving gevolgen heeft voor het personeel dat in de hbo instellingen werkt. Het personeelsbestand zou een afspiegeling moeten zijn van de samenstelling van de beroepsbevolking in de directie omgeving of nog dichter bij huis, van de samenstelling van de studentenpopulatie. Een etnisch divers personeelsbestand wordt immers noodzakelijk als we kijken naar de samenstelling van de huidige arbeidsmarkt in relatie tot het vergrijzende personeelsbestand dat het komende decennium het onderwijs verlaat. Een etnisch divers samengesteld team wordt bovendien gezien als waardevol voor de inrichting van het onderwijs en de samenstelling van het curriculum. Het etnisch diverse team heeft daarbij invloed op de identificatie en binding van studenten. Docenten fungeren vaak als rolmodel en sluiten daarmee aan bij de belevingswereld van de studenten.

Het beroepsonderwijs leidt studenten op, die na het afstuderen als professionals in de multiculturele samenleving functioneren. In die beroepspraktijk krijgen zij te maken met mensen uit verschillende etnische bevolkingsgroepen. De verpleegkundige, in de randstad, werkt voor een etnisch divers patiëntenbestand en de leraar ontmoet leerlingen en ouders van verschillende culturele komaf. De in het hoger beroepsonderwijs opgeleide manager doet zaken op een internationale multiculturele markt. De ideale ondernemer staat open voor klanten uit alle bevolkingsgroepen. De inrichting van het onderwijs en de wijze waarop toekomstige professionals binnen het hbo opgeleid worden, sluiten idealiter aan op deze beroepspraktijk.

*\*1 Tot etnische minderheidsgroepen behoren personen die niet in West Europa of Noord-Amerika geboren zijn of de kinderen daarvan.*

De etnische diversiteit in de huidige studentenpopulatie en de binding van etnische minderheidsgroepen aan hbo-instellingen vraagt bezinning. Dit is zowel vanuit het perspectief van gelijke kansen als vanuit de maatschappelijke betekenis van deelname aan het hoger onderwijs van belang: hoger opgeleide autochtonen hebben over het algemeen een hogere acceptatiebereidheid ten aanzien van andere culturen en hoger opgeleide allochtonen zijn (op enkele uitzonderingen na) meer geïntegreerd. Aandacht voor de participatie en het rendement van iedereen in het hbo is van belang. Het gaat erom de instroom van leden van etnische minderheidsgroepen te bevorderen en de uitval te verkleinen. De mogelijkheden om te participeren op de arbeidsmarkt voor stagiaires en net afgestudeerden vraagt continue aandacht.

## 1.2 Doel- en vraagstelling van deze studie

De vraag van het SMF is niet nieuw. Hbo-instellingen zijn al meer dan 20 jaar met het onderwerp bezig. Op sector- en hogeschoolniveau wordt al lange tijd aandacht gevraagd voor heterogene studentengroepen, evenredige vertegenwoordiging van etnische minderheden in het personeelsbestand, deskundigheidsbevordering van docenten en het aanpassen van onderwijsprogramma's aan de eisen van de multiculturele samenleving. Er zijn verschillende goede praktijken bekend van individuele docenten die lesmateriaal maken en leergerichte teams die de etnische en culturele identiteit van docenten en studenten in het leerproces insluiten. Ook zijn er instituutdirecteuren die doelstellingen ten aanzien van multiculturalisering formuleren en de bedrijfsprocessen in dat kader systematisch monitoren.

Het doel van deze studie was in eerste instantie om goede praktijken van multiculturalisering in het hbo te inventariseren en te beschrijven. De eerste vraag die daarbij naar boven kwam was wat goede praktijken zijn. De meningen daarover verschillen en daarom is ook over die vraag een publicatie gemaakt<sup>\*2</sup>. Goede praktijken definiëren we als praktijken waar de samenstelling van het personeelsbestand en de instroom en binding van docenten van verschillende komaf onderwerp van gesprek zijn. In goede praktijken staat de professionalisering van alle docenten die opleidingen verzorgen en de multiculturele omgeving als uitgangspunt nemen voorop.

Bij het fonds zijn verschillende goede praktijken bekend. Van die praktijken valt veel te leren. Ze bevinden zich in veel gevallen in de randstad<sup>\*3</sup>. Met deze studie bekijken we systematisch waar en welke goede praktijken van multiculturalisering voorkomen. Gekeken wordt waar die praktijken over gaan en welke onderwerpen op de agenda staan, bij welke hogescholen en bij welke specifieke opleidingen ze zijn ondergebracht en wie het initiatief neemt tot die praktijken.

Het Mobiliteitsfonds is gericht op vernieuwend personeelsbeleid en richt zich met haar activiteiten in eerste instantie op personeelsafdelingen en –functionarissen. Personeelsafdelingen zijn op de hoogte van de samenstelling van docentencorpsen en teams en adviseren de lijn in ontwikkel- en bijscholingstrajecten van het personeel. In deze studie is echter ook gezocht naar praktijken en initiatieven rond de inrichting van het onderwijs. Omdat verondersteld wordt dat die informatie eerder bij het lijnmanagement aanwezig is, zijn ook zij bij het onderzoek betrokken.

## 1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de uitgangspunten van deze studie en de verschillende analyse-niveaus besproken. We resumeren wat in onze ogen goede praktijken zijn en in welke variaties ze in de praktijk verschijnen. Hoofdstuk 3 gaat daarna in op de wijze waarop de studie is uitgevoerd en de respons is verkregen. In hoofdstuk 4 worden de antwoorden op de onderzoeksvragen beschreven en aan de hand van de uitgangspunten zoals geformuleerd in hoofdstuk 2 worden de activiteiten die op hogescholen plaatsvinden, geanalyseerd. In het afsluitende hoofdstuk worden conclusies getrokken en uitvoerig ter discussie gesteld. Bij wijze van start van een brede discussie in de sector hebben we enkele betrokkenen in de sector gevraagd als eerste op de resultaten van onderzoek te reageren.

**Resumerend zijn de volgende vragen leidend geweest voor deze studie:**

- 1. Is er aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbeleid op hbo-instellingen en waar?**
- 2. Welke multiculturaliseringsactiviteiten kunnen onderscheiden worden en wie zijn daarbij betrokken?**

<sup>\*2</sup> Van Putten & Meerman (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving. Een bijdrage aan de dialoog in het hoger beroepsonderwijs*. Stichting Mobiliteitsfonds hbo.

<sup>\*3</sup> De gevolgen van multiculturalisering voor de organisatie van het hoger beroepsonderwijs kent ook slechte praktijken. Ook van die praktijken valt veel te leren. Door SMF is echter gekozen om deze niet te inventariseren en het onderzoek alleen te richten op goede praktijken.

# [2] Uitgangspunten

Een inventariserende studie naar goede praktijken van multiculturalisering vraagt om een definitie. Met het beschrijven van goede praktijken wordt tevens een richting aangegeven waarin praktijken zich zouden moeten ontwikkelen; goede praktijken vragen om een norm.

In de literatuur wordt van goede praktijken gesproken als:

- ze zijn ingebed in algemeen beleid en de top dit beleid onderschrijft. De praktijk is dan geen losstaande activiteit, maar heeft invloed op en wordt ondersteund door de gang van zaken in de gehele organisatie. De praktijken zijn verbonden aan leiderschap. Met name in de manier van aansturen van medewerkers is dan bijvoorbeeld aandacht voor verschillen.
- ze al langere tijd bestaan en meetbare resultaten opleveren. Op deze manier kunnen de gewenste en ongewenste consequenties van de praktijk in kaart worden gebracht en kan ze worden geëvalueerd.
- de praktijken resultaten opleveren die bruikbaar zijn in vergelijkbare contexten. De praktijk moet overdraagbaar zijn. Over de praktijken moet gecommuniceerd kunnen worden. Bijzondere activiteiten van een enkele docent die niet zijn vastgelegd worden dus niet meegerekend.
- ze gebaseerd zijn op een gemeenschappelijke definitie en een gemeenschappelijk beeld van etniciteit en diversiteit. Het is dan voor iedereen duidelijk waar etniciteit en diversiteit over gaat en wat de beoogde doelen zijn.

(De Vries et al., 2005; Meerman, 2005; GAO 2005; Roosevelt Thomas, 2004; Janssens, 2002; Reichenberg, 2001)

Ook de HBO-raad en specifieke instellingen hebben opvattingen over goede praktijken. Deze opvatting wordt gedomineerd door de discussie over wat goed onderwijs en competentiegericht leren is. Reflectie over het onderwijs dat wordt gegeven, staat hierbij voorop. De discussie is sterk verbonden met het beroepenveld en de beroepscompetenties die in het specifieke veld voor hoger opgeleiden gelden.



Goede praktijken van multiculturalisering in het onderwijs zoals beschreven in het boekje 'Opleiden in de multiculturele samenleving' gaan over:

- het kritisch hanteren van het bestaande HRM instrumentarium, dat meestal bestaat uit vaste formats en competentieprofielen. De HRM-specialisten op de hogescholen zouden meer kennis moeten hebben van andere werkwijzen dan die gebaseerd op de vaak gangbare instrumentele denkbeelden. Personeelsleden uit etnische minderheden moeten als actor en niet als toeschouwer worden beschouwd en behandeld.
- de multiculturele competentie van docenten en dan met name de grondhouding als onderdeel van die competentie. Het gaat vooral om de onderzoekende en dialooggerichte grondhouding. De multiculturele competentie vraagt van docenten open te staan voor het andere en studenten te leren dat ook te doen. In een goede praktijk is bijvoorbeeld aandacht voor de 'talige' competentie.
- etnische identiteitsontwikkeling en burgerschap: het hbo onderwijs draagt een belangrijk steentje bij aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten, de vorming van kritische burgers en betrokken professionals. Hierbij moet aandacht zijn voor de multiculturele competentie.

## 2.1 Vele soorten praktijken

Er is echter geen sprake van één soort goede praktijk (Meerman & van Putten 2006). Dat komt omdat er geen gemeenschappelijk beeld bestaat over hoe om te gaan met multiculturalisering en etnische diversiteit op het hbo. Opleidingen en docenten hebben verschillende visies op en ervaringen met etnische diversiteit en daardoor verschillende oriëntaties op de multiculturele samenleving en het beroepenveld waar zij actief hun studenten voor opleiden. Er wordt verschillend gedacht over de etnische samenstelling van het personeelsbestand, de wijze van professionalisering van docenten, de inhoud van het curriculum en de benadering van en omgang met studenten. We hebben daarom een typering gemaakt van vele praktijken die zijn gebaseerd op verschillende oriëntaties op de multiculturele samenleving<sup>\*4</sup>. Welke typering en de daaraan ten grondslag liggende oriëntatie prevaleert, is aan de betreffende hogeschool of instituut.

We spreken van een typologie, omdat er vele goede praktijken zijn en een beste praktijk moeilijk te definiëren is. Multiculturaliseringspraktijken staan bovendien in relatie met de omgeving waarin ze zich bevinden. Die omgeving verandert voortdurend en is afhankelijk van het maatschappelijk krachtenveld waarin ze functioneert. Wat voor de ene situatie een goede praktijk heet, is dat voor de ander niet. We noemen soms een minder vergaande praktijk, die slechts aan enkele punten refereert zoals genoemd in de inleiding van dit hoofdstuk, goed omdat er dan in een situatie van verborgen etnische spanningen tenminste iets gebeurt. In een andere situatie is de multiculturalisering van de hbo opleiding en de daarmee verbonden beroepspraktijk zo'n vanzelfsprekendheid dat het woord 'goed' alleen door ons wordt toegevoegd als ze uitdagend en inspirerend is voor anderen.

---

<sup>\*4</sup> Zie voor een beschrijving en verantwoording in het boekje 'Opleiden in de multiculturele samenleving'.

In de praktijk komen we de volgende typen tegen:

**Type 1: Negeren of ontkennen van verschil**

In dit type praktijk is de etnische samenstelling van het docentenbestand niet expliciet aan de orde in beleid en praktijk. Iedere docent is gelijk en wordt getoetst aan hetzelfde profiel van de ideale docent. Docenten zijn zelf verantwoordelijk om aan de normen te voldoen die op school gelden. Er is wel ruimte voor individuele talenten.

In het curriculum wordt de relatie met het beroepenveld gelegd. Voor studenten geldt een ideaal profiel van de professional. De opleiding schenkt geen specifieke aandacht aan een multicultureel beroepenveld. Iedereen wordt geleerd de beste te zijn in het beroep waarvoor wordt opgeleid. Docenten en studenten worden als individu beschouwd.

We spreken binnen dit type alleen van een goede praktijk als er geen sprake is van discriminatie en segregatie in de opleiding of in de omgeving van de school.

**Type 2: Reageren op gebeurtenissen**

In dit type praktijk worden verschillen tussen etnische individuen en groepen gezien. De hogeschool is een onderdeel van de samenleving waar discriminatie bestaat. In die samenleving, en dus ook op school, is sprake van discriminatie in de onderlinge samenwerking en op de arbeidsmarkt. De school reageert hierop, vaak ad hoc, en zegt uit te gaan van gelijke kansen. Om die reden wordt aan leden van etnische minderheidsgroepen een kans gegeven om aan de onderwijsinstelling te werken. Zij zijn welkom in de organisatie als ze voldoen aan het beeld van de ideale docent.

In het onderwijsprogramma wordt gereageerd op incidenten en wordt aandacht besteed aan achterstelling, zoals dat voorkomt bij het verwerven van stageplaatsen. Studenten wordt geleerd dat discriminatie niet wordt geaccepteerd. Docenten zijn op de hoogte van algemene antidiscriminatie wetgeving en beleid. We spreken binnen dit type van een goede praktijk als etnische minderheden niet alleen als probleemgroep worden beschouwd.

**Type 3: Initiëren van activiteiten**

In dit type praktijk nemen individuele docenten of stafmedewerkers het initiatief en zetten multiculturalisering van het onderwijs op de agenda. Om de instroom van etnische minderheden te bevorderen worden activiteiten ondernomen. Indien nodig wordt voor etnische minderheden incidenteel aanvullende scholing georganiseerd om hen op het juiste instroomniveau te brengen; zij kunnen eventueel gebruik maken van een coach. Er bestaat enige flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld om vrije dagen op te nemen op niet-christelijke feestdagen. In het curriculum zijn speciale ondersteuningsprogramma's ontworpen om achterstanden weg te werken en alle studenten op hetzelfde niveau te brengen.

In de professionalisering van docenten is aandacht voor het herkennen van achterstanden bij studenten. Kennis over de achtergronden van de belangrijkste minderheidsgroepen is aanwezig. De organisatie staat welwillend tegenover multiculturalisering, hoewel in deze praktijk de westerse waarden en normen vaak als vanzelfsprekend gelden.

We spreken van een goede praktijk als er binnen de opleiding ruimte is voor bijzondere initiatieven.

**Type 4: Inbedden van beleid**

In dit type praktijk worden structurele activiteiten op het gebied van multiculturalisering ontplooid. De afzonderlijke activiteiten zijn ingebed in het algemene beleid van de hogeschool of van het instituut. Er wordt geïnvesteerd in netwerken om de instroom van en het contact met etnische minderheden structureel te bevorderen. De arbeidsvoorwaarden zijn gedifferentieerd. Selectiecriteria zijn verdeeld in eisen waar niet aan valt te tornen en flexibel te hanteren criteria. Er wordt in de organisatie rekening gehouden met verschillende leefstijlen. Zo zijn er bijvoorbeeld stillerumtes aanwezig, een gedifferentieerd voedingsaanbod in de kantine. HRM instrumenten worden gescreend op het voorkomen van multiculturele vertekeningen.

In het curriculum zijn structureel specifieke programma's die rechtstreeks verbonden zijn met de multiculturele samenleving opgenomen. De multiculturele competentie is standaard onderdeel van het competentieprofiel van docenten en afgestudeerden.

Dit type praktijk voldoet aan hetgeen zoal in de literatuur naar voren komt als een goede praktijk.

### **Type 5: Waarderen en heroriënteren op nieuwe manieren van werken**

Er is een organisatiebrede opdracht met betrekking tot multiculturalisering. Deze opdracht geldt zowel voor het personeelsbestand, de studentenpopulatie als voor het beroepenveld. Op school wordt de stelling gehanteerd dat goed onderwijs in deze tijd alleen kan gedijen in een etnisch gemengd team. Docenten en ondersteunend personeel worden als individuen benaderd en de verschillen tussen individuen worden benut voor een optimale samenwerking. Het HRM instrumentarium bestaat uit richtlijnen om samenwerking en talentontwikkeling te bevorderen. Er zijn geen vaste competentieprofielen voor functies. De potentie en wil om te leren is een eerste vereiste voor nieuwe en zittende docenten. In het curriculum wordt rekening gehouden met multiculturaliteit, er is aandacht voor multiculturalisering in het pedagogisch klimaat, het didactische proces en in het contact met de omgeving. Bij alle professionaliseringsactiviteiten van docenten is aandacht voor het onderwerp.

Dit type illustreert de praktijk van de gewenste toekomst. De dialoog zou erop gericht kunnen zijn in hoeverre deze praktijk haalbaar is op de eigen opleiding.

Het fundamentele verschil tussen type 1 en type 5 is dat in type 5 de (etnische) verschillen tussen mensen expliciet worden benoemd en benut en dat de heersende normen en waarden worden heroverwogen. Voor welk type praktijk is of wordt 'gekozen' is afhankelijk van de context van de onderwijsinstelling: de samenstelling van de beroepsbevolking en studentenpopulatie in de omgeving, de heersende normen en waarden in de instelling zelf en in het beroepenveld waar voor wordt opgeleid.

## **2.2 Multiculturalisering op verschillende niveaus**

Goede praktijken kunnen overall voorkomen: er is bijvoorbeeld hogeschoolbreed beleid, er bestaan programma's en projecten op opleidings- en sectorniveau en individuele managers, docenten, P&O-ers of staf-functionarissen nemen initiatieven.

### **Hogescholen**

Het Mobiliteitsfonds gaat ervan uit dat het onderwerp het meest speelt en de meeste aandacht krijgt bij grote hogescholen en ook in de randstad. Deze veronderstelling komt voort uit het feit dat de concentratie van etnische minderheden relatief groot is in de randstad en dat binnen grote organisaties eerder sprake is van beleid op dit punt (Meerman en Scholten, 2003).

### **Opleidingen**

De aard van het beroepenveld zou wel eens bepalend kunnen zijn voor de mate van multiculturalisering bij opleidingen. Wij vragen ons af of instellingen die opleiden voor functies in een multicultureel beroepenveld meer aandacht hebben voor het onderwerp dan andere instellingen. Opleidingen die gericht zijn op een multicultureel beroepenveld noemen wij die instellingen waarvan de afgestudeerden gaan werken met mensen en daardoor waarschijnlijk midden in de multiculturele samenleving zullen functioneren.

### **Individuele (groepen) respondenten**

Binnen hogescholen wordt op verschillende plaatsen over het onderwerp nagedacht: door managers en docenten van de afzonderlijke instituten en op de P&O afdelingen. Het initiatief tot het formuleren van beleid wordt vaak bij de P&O afdeling gelegd. Het zijn vaak de HRM managers die in het kader van personeelsplanningen en talentmanagement initiatieven nemen tot een diversiteitsbeleid van de instelling. Maar dat doen zij niet alleen. Juist managers op de afzonderlijke instituten voeren het personeelsbeleid uit, en zorgen dat nieuwkomers instromen en blijven. De verdeling van taken tussen managers en P&O verschillen en de positie van de laatste is niet altijd even helder (Biemans, 2001).

# [3] Werkwijze en respons

We gebruikten een vragenlijst om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen naar de aandacht voor multiculturalisering en om de feitelijke activiteiten binnen het hbo op te sporen. De vragenlijst was bedoeld voor afdelingen en functionarissen die overzicht hebben en zich bezighouden met de instroom, de binding en de professionalisering van personeel, met name die van docenten.

## 3.1 Inhoud en werking van de vragenlijst

Om te inventariseren of er aandacht is voor multiculturalisering, is in de vragenlijst (zie bijlage 1) gevraagd naar de samenstelling van het personeelsbestand van de betreffende afdeling of hogeschool, de houding van respondenten ten opzichte van multiculturalisering en de kennis over en ervaring met een multicultureel personeelsbeleid. We vroegen naar actief personeelbeleid gericht op instroom, binding en professionalisering van het personeel dat de etnische samenstelling van het personeelsbestand en het onderwijs ten goede komt. Om te inventariseren welke activiteiten er binnen hbo's worden ontplooid, is respondenten gevraagd concrete maatregelen te noemen.

Er is met opzet gekozen om te vragen naar maatregelen met betrekking tot instroom, binding en professionalisering. Vragen naar concrete maatregelen vraagt een actieve en positieve betrokkenheid van de respondent. Door het invullen van de vragenlijst en door te vragen naar activiteiten, worden mensen bovendien min of meer gedwongen over het onderwerp na te denken. Hierdoor worden de houding en het gedrag van respondenten beïnvloed. Deze inventariserende studie is daarmee een interventie in het onderzoeksveld, ze inventariseert niet alleen goede praktijken maar zet wellicht ook aan tot initiatieven.

Indien beleid aan de orde is en maatregelen worden genomen, is in de vragenlijst gevraagd naar de beschikbaarheid van (project)beschrijvingen en/of evaluaties van activiteiten. Indien hier 'ja' werd ingevuld zijn deze documenten opgevraagd. Aan de hand van deze documenten kon de reikwijdte en impact van de activiteiten nader worden bestudeerd.

### 3.2 Verspreiding van de vragenlijst

De vragenlijst is aan de hogescholen gestuurd met de vraag deze intern te verspreiden onder afdelingen P&O en instituutdirecties of opleidingsmanagers. Ook is gevraagd kenbaar te maken aan wie de vragenlijst was verstuurd en van wie er dus respons kon worden verwacht. Er is gekozen voor een top-down benadering via de formele weg in de veronderstelling dat dit binnen het hbo het meeste effect zou sorteren. Op deze manier werd gehoopt een hoge respons te behalen.

Drie van de 41 hogescholen reageerden direct. Om de respons te verhogen is er over een periode van 6 weken contact gezocht met verschillende hogescholen. Dit contact maakte zichtbaar hoe door verschillende respondenten met ons verzoek is omgegaan. Zo bleek dat de vragenlijsten veelal intern werden doorgestuurd naar centrale afdelingen P&O, soms met een duidelijke opdracht van het CvB. Die opdracht was dan bijvoorbeeld om alle decentrale P&O-ers bij de instituutdirecteuren te laten inventariseren wat het beleid en de activiteiten met betrekking tot multiculturalisering zijn. De instituutdirecteuren moesten hun akkoord voor de antwoorden geven en vervolgens zouden de vragenlijsten naar de SMF worden geretourneerd. Op deze manier zouden de vragenlijsten van de P&O-ers representatief zijn voor de instituten. In de praktijk bleken P&O-ers de vragenlijsten niet te retourneren, zelf in te vullen of toch door te sturen naar instituutdirecteuren. Het laatste is geen probleem, de andere twee opties zorgden voor geen respons of vertekende informatie.

Veel hogescholen reageerden niet of reageerden door een ingevulde vragenlijst voor de hele hogeschool terug te sturen. Redenen die contactpersonen gaven om de vragenlijst niet intern te verspreiden was in de meeste gevallen het gebrek aan tijd van directeuren of managers en P&O-ers. Het verbaasde ons, er is immers met

opzet gekozen voor een korte, in ca 10 minuten in te vullen vragenlijst (zie bijlage 1). Ook werd opgemerkt dat managers en directeuren weerzin hebben tegen enquêtes en de lijsten toch weer terugsturen naar P&O. De managers hebben tevens niet altijd toegang tot de personeelsinformatiesystemen en volgens P&O-ers dus niet de benodigde informatie om de vragenlijst in te vullen. Het gebrek aan tijd kwam mede door de invoering van de nieuwe CAO en het nieuwe functiewaarderingssysteem dat voor het eind van het jaar operationeel moest zijn. “Er liggen veel dossiers, dan komt zo’n enquête natuurlijk onderop...” (P&O-er).

Een andere reden om niet aan het onderzoek deel te nemen was dat er op de hogeschool geen docenten en/of studenten uit etnische minderheden zijn. Dit komt volgens P&O-ers omdat er simpelweg geen etnische minderheden reageren op vacatures. Christelijke hogescholen gaven aan dat dit te maken heeft met de christelijke identiteit.

Een aantal kunsthogescholen gaf het vakgebied van de hogeschool als reden om niet te reageren. Volgens hen is een inventarisatie in die branche nauwelijks te doen omdat er veel wordt gewerkt met tijdelijke contracten. Echter, een van de hogescholen die de vragenlijst meteen intern heeft verspreid met voldoende respons, was een kunsthogeschool.

Er is ook veel activiteit in de kunstsector. Zo bestaat er een Centrum voor Interculturele Studies. Dit centrum organiseert al 10 jaar activiteiten op het gebied van multiculturalisering binnen de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Er wordt door die school nagedacht over interculturele competenties in de culturele sector. Ook het lectoraat ‘Wereldmuziek’ (Zie ook Van Putten & Meerman, 2006) is een voorbeeld van multiculturalisering in de kunstsector. Deze voorbeelden zagen we in de respons niet terug.

P&O afdelingen van verschillende hogescholen geven aan dat zij voldoende kennis in huis hebben. Verspreiding naar instituutdirecteuren zou daarom niet veel opleveren. Het College van Bestuur, aan wie het verzoek tot verspreiding gericht was, heeft in vrijwel alle gevallen de vragenlijst doorgestuurd naar de centrale afdeling P&O. Het fonds als initiator en gericht op personeelszaken veroorzaakt wellicht deze reactie. Het kan ook zijn dat ook bij het CvB het beeld bestaat dat multiculturalisering een P&O-onderwerp is. Een hogeschool wilde de vragenlijst niet doorsturen naar instituutdirecteuren uit angst dat ze eigen acties op het gebied van multiculturalisering zou doorkruisen.

Wanneer een hoofd P&O een goede reden kon geven voor de representativiteit van één vragenlijst voor de hele hogeschool (vragenlijst in samenwerking met het managementteam ingevuld op kleine hogescholen, kleine hogescholen met zeer korte lijnen met P&O) of niet bereid was tot verdere actie, is één door P&O ingevulde vragenlijst representatief bevonden voor de gehele hogeschool. Het verzoek tot invulling van de vragenlijst heeft P&O afdelingen ook geactiveerd. Zo heeft een afdeling in samenwerking met een instituut stagiaires aangetrokken om een beleidsadvies uit te brengen over de implementatie van diversiteitsbeleid bij deze opleiding.

Los van de verspreiding vanuit het Mobiliteitsfonds is de vragenlijst onder de opleidingen P&A / HRM in Nederland, verspreid. Via het Landelijk Overleg Personeel & Arbeid is een lijst met contactpersonen verkregen. Aan de leden van deze overleggroep is door de onderzoekers een vragenlijst toegestuurd. Door deze persoonlijke benadering is de mogelijke respons binnen deze onderzoeksgroep bekend. De respons bleek hoog genoeg om de opleidingen P&A / HRM als voorbeeld van een opleiding te analyseren en te beschrijven. Opleidingen P&A / HRM zijn voor dit onderzoek bovendien interessant, omdat bij deze opleidingen de HRM-ers van de toekomst worden opgeleid.

Het proces van verspreiding van de vragenlijsten heeft inzicht gegeven in opvattingen over het proces van multiculturalisering bij hogescholen en over mogelijke knelpunten bij de invoering van een vernieuwingsproces op dit gebied.

Het lijkt erop dat:

- intensief contact uiteindelijk geleid heeft tot een respons van bijna alle hogescholen.
- multiculturalisering gezien wordt als onderwerp dat centraal in de organisatie speelt. Centrale P&O-ers zeggen overzicht te hebben in hetgeen er gebeurt op het betreffende gebied. Het onderwerp wordt ook gestationeerd bij P&O, zowel door de lijnmanagers als door de CvB's.
- multiculturalisering bij P&O afdelingen geen prioriteit heeft. Zij denken bovendien dat dat voor managers ook geldt. De stafafdeling wil het management alleen 'storen' voor onderwerpen met een hogere prioriteit.

### 3.3 Respons

De vragenlijst en de responsverhogende activiteiten hebben als resultaat 135 ingevulde vragenlijsten opgeleverd. De analyse van de gegevens heeft plaatsgevonden op het niveau van de hogeschool, de opleiding/ sector en op het niveau van de individuele functionaris.

#### Hogescholen

Er zijn 41 hogescholen in Nederland, waarvan er 38 ingevulde vragenlijsten hebben teruggestuurd. De respons was niet gelijk verdeeld over de hogescholen\*5. Om toch iets over het hogeschoolbeleid te kunnen zeggen, is gebruik gemaakt van de gegevens uit de vragenlijsten die volgens de respondenten representatief waren voor de hele hogeschool. Indien wij over meerdere geretourneerde vragenlijsten beschikten, is een 'representatieve' vragenlijst geconstrueerd. Van 20 hogescholen ontvingen wij een representatieve vragenlijst van de centrale afdeling P&O of het CvB. Van 16 hogescholen hebben wij zelf een representatieve invulling gemaakt. Vijf hogescholen hebben we niet bereikt.

Tabel 1: Representatieve vragenlijsten voor hogescholen

Representatieve vragenlijst voor hogeschool ontvangen	20
Representatieve vragenlijst voor hogeschool geconstrueerd	16
Missing	5*6
Totaal (n)	41

\*5 Bijvoorbeeld één grote hogeschool zond 1 centrale vragenlijst terug, van een middelgrote hogeschool hebben we 17 vragenlijsten ontvangen.

\*6 Missing: 3 hogescholen hebben niet gereageerd, voor 2 hogescholen is slechts één, geen representatieve, vragenlijst ontvangen.

De geografische ligging is van belang. We gaan er immers vaak vanuit dat goede praktijken alleen in de randstad voorkomen. In deze studie wordt het gebied tussen Amsterdam, Utrecht en Rotterdam gerekend tot de randstad. Twaalf hogescholen bevonden zich in dit gebied. De overige 24 daarbuiten.

Voor de bepaling van de grootte van hogescholen gaf de HBO-raad een overzicht. Er wordt gesproken van een grote hogeschool wanneer zij meer dan 500 medewerkers heeft en van een kleine hogeschool wanneer deze minder dan 100 medewerkers heeft. Zeventien grote, 13 middelgrote en zes kleine hogescholen reageerden op ons verzoek en leverden gegevens aan.

### Opleidingen

Ook de opleiding is van belang. We veronderstelden immers dat aandacht voor het onderwerp nauw verbonden is met de multiculturalisering in het beroepenveld. Afhankelijk van de aard van het beroepenveld zal dan sprake zijn van een gedifferentieerde instroom en zal de professionalisering van het personeel op de agenda staan<sup>\*7</sup>.

Tot de opleidingen met een multicultureel beroepenveld behoren met name de opleidingssectoren Gezondheidszorg, Pedagogisch en Sociaal-agogisch onderwijs. Afgestudeerden van deze opleidingen gaan in de beroepspraktijk met mensen werken en zullen hierdoor onherroepelijk in aanraking komen met de multiculturele samenleving.

Opleidingen met een internationaal beroepenveld zijn de Technische en Economische opleidingssectoren. Technici en economen op hbo-niveau opereren na hun afstuderen veelal op de internationale markt en bij multinationals.

Tot de 'overige' beroepenvelden behoren de Agrarische opleidingen en het Kunstonderwijs. Bij deze opleidingen is het afhankelijk van de eigen keuze van de afgestudeerde of het beroep dat zij uit gaan oefenen wel of geen multiculturele of internationale dimensie heeft.

We hebben voor de opleidingen alleen gebruik gemaakt van de respondenten die aan een specifieke opleiding zijn verbonden (n= 95). De data van respondenten die op centrale afdelingen werken en niet verbonden zijn aan een specifieke opleiding zijn niet meegenomen.

De respons ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Aard van het beroepenveld van opleidingen

Aard beroepenveld	Aantal respondenten
Multicultureel	37
Internationaal	37
Overig	21
Totaal (n)	95

### Alle respondenten

Binnen hogescholen zijn drie functiegroepen onderscheiden die zich met het onderwerp bezighouden: (lijn)management (opleidingsdirecteuren en bestuurders ed.), P&O (centrale en decentrale P&O-functie-narissen) en overige staffuncties (onderwijs- en personeelondersteunende afdelingen, afdelingen facilitaire dienst, communicatie etc.).

Alle ingevulde vragenlijsten zijn naar deze groepen ingedeeld. De verdeling naar functies ziet er als volgt uit:

Tabel 3: Functiegroepen

Functie	Aantal
Lijnfunctie	73
P&O-ers	43
Overige staffuncties	19
Totaal (n)	135

<sup>\*7</sup> Om de aard van het beroepenveld van de opleidingen te bepalen, zijn de opleidingen aan de hand van de brochure 'Jouw keuze – studeren aan een hogeschool 2005 – 2006' van de hbo-raad ingedeeld naar sectoren. Deze opleidingssectoren zijn vervolgens ingedeeld naar sectoren met een multicultureel, een internationaal of een 'overig' beroepenveld.

# [4] Resultaten

De meeste hogescholen, waaronder alle kleine hogescholen, hebben ‘zeer weinig’ (0-5%) medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen in dienst\*<sup>8</sup>. Slechts een enkele hogeschool registreert ‘weinig’ medewerkers (5-10%) en die bevinden zich toevallig in de randstad (zie figuur 1).

De enige hogeschool met ‘veel’ medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen is de Hotelschool in Den Haag (11% van de 200 medewerkers). De vaak bewezen stelling (o.a. Meerman & Scholten 2003) dat hoe groter de instelling, hoe meer leden van etnische minderheden participeren, lijkt in de hbo sector niet op te gaan.

Negenentwintig van de 41 hogescholen leverden gegevens aan over de samenstelling van het personeelsbestand. Die gegevens kwamen veelal *niet* voort uit een officiële registratie. Slechts 11 hogescholen registreren de etnische achtergrond. Buiten de randstad wordt de etnische achtergrond van medewerkers vaker geregistreerd dan in de randstad. Op kleine hogescholen wordt niet geregistreerd.

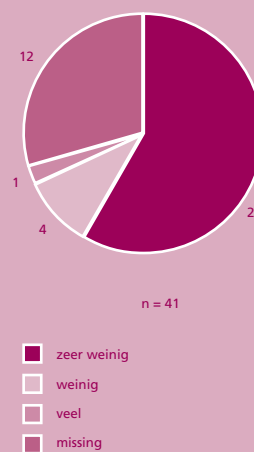
De gegevens die zijn aangeleverd zijn in veel gevallen gebaseerd op schattingen, meestal ging het dan om een klein percentage (zie figuur 2).

Zoals verwacht zijn het ook beduidend vaker de P&O-ers binnen de hogescholen die de etnische achtergrond van het personeel registreren dan de lijnmanagers of de overige staffunctionarissen.

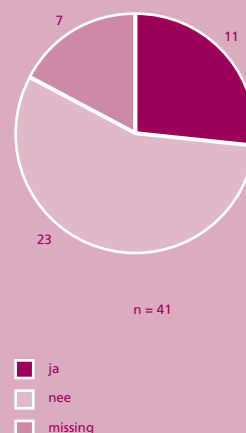
Tabel 4: Registratie etnische achtergrond van het personeel naar functie

Functie	Ja	Nee	Totaal
Lijnfunctionaris	7	63	70
P&O-er	16	27	43
Overige staffunctionarissen	1	16	17
Totaal	24	106	130*

Figuur 1: Aantal medewerkers uit etnische minderheden per hogeschool



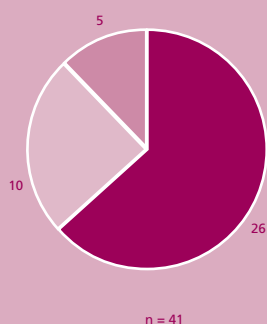
Figuur 2: Registratie etnische achtergrond van medewerkers bij hogescholen



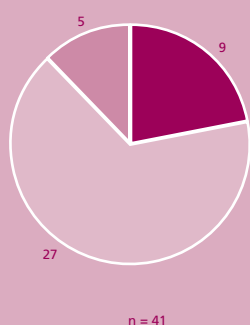
\*<sup>8</sup> Een hogeschool of afdeling kan weinig of veel medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen in dienst hebben. Of het aantal veel of weinig is, is bepaald aan de hand van het percentage etnische minderheden in de samenleving. Volgens het Sociaal en Cultureel Planbureau bestaat ca 10% van de Nederlandse bevolking uit leden van etnische minderheden (SCP/WODC/CBS, 2005). 10% medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen is daarom gekozen als scheiding tussen ‘weinig’ en ‘veel’ medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen in dienst.



Figuur 3: Wenselijkheid multiculturalisering bij hogescholen



Figuur 4: Kennis / ervaring met multicultureel personeelsbeleid op hogescholen



De meeste opleidingen hebben volgens de respondenten zeer weinig leden van etnische minderheden in het docentencorps. De sociale opleidingen van de hogeschool Rotterdam, de hotelschool in Den Haag en de faculteit Museologie vormen hier een uitzondering op. Opleidingen met een internationaal beroepenveld registreren iets vaker de etnische achtergrond van medewerkers dan opleidingen met een multicultureel of 'overig' beroepenveld.

#### 4.1 Aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbeleid

Aandacht voor multiculturalisering gaat over de behoefte om iets met het onderwerp te doen en over de kennis om daar invulling aan te geven. Ook ervaring is van belang. We keken of personeelsbeleid, gericht op deelname van etnische minderheden wordt gestimuleerd evenals de professionalisering van al het personeel op het betreffende gebied.

##### Wenselijkheid en kennis

De meeste hogescholen (26 van de 36) geven aan multiculturalisering in het personeelsbeleid wenselijk te vinden (zie figuur 3).

In de randstad wordt dit iets vaker aangegeven (83,3%) dan buiten de randstad (66,7%). Ongeveer 4 van de 5 respondenten vindt multiculturalisering van het personeelsbeleid wenselijk. We zien geen verschillen tussen functiegroepen.

Bij één op de vier hogescholen die hebben gereageerd, is kennis en/of ervaring met multicultureel personeelsbeleid aanwezig. Die hogescholen bevinden zich vaker in de randstad (zie figuur 4).

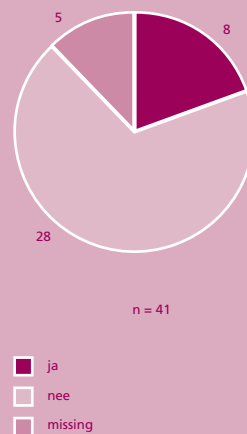
Een op de drie individuele respondenten geven aan over kennis en ervaring te beschikken. Wat opvalt zijn de verschillen. Waar veel hogescholen wel de wenselijkheid signaleren is de kennis en ervaring om die wenselijkheid in daden om te zetten niet veelbelovend. Het verschil in wenselijkheid en kennis geldt voor alle opleidingen en voor alle functiegroepen (P&O-ers, lijnfunctionarissen en overige staffunctionarissen).

#### Personeelbeleid

Weinig hogescholen geven aan personeelsbeleid te voeren dat gericht is op het bevorderen van deelname van etnische minderheden. Als dat gebeurt, dan is dat vaker in de randstad dan daarbuiten en zijn het vaker de kleine dan de grote hogescholen. Eenderde van alle respondenten zegt personeelsbeleid gericht op de bevordering van deelname van etnische minderheden te stimuleren. Er zijn geen verschillen gevonden tussen de verschillende functiegroepen (zie figuur 5).

Slechts tien hogescholen geven aan een personeelbeleid te voeren dat de multiculturalisering van het onderwijs ten goede komt. Kleine hogescholen doen dat relatief vaker dan grotere hogescholen. Ook gebeurt het vaker in de randstad dan daarbuiten. Alleen bij de Hotelschool in Den Haag en de Hogeschool van Utrecht is het stimuleringsbeleid vastgelegd in projectbeschrijvingen.

Figuur 5: Wordt multicultureel personeelsbeleid gericht op deelname van etnische minderheden gestimuleerd?



## Project 'Nieuw Goud', Hogeschool Utrecht

De HU wil haar imago als maatschappelijk betrokken hogeschool versterken, het studiesucces van allochtone studenten verhogen en meer allochtone collega's laten instromen om interculturele expertise van binnenuit te krijgen. Daarom is zij het project 'Nieuw Goud' gestart. 'Nieuw Goud' is erop gericht jonge allochtone studenten en alumni van de HU te interesseren voor een functie als docent aan de HU. De HU wil vacatures invullen met jonge allochtone hoogopgeleiden en daarnaast een blijvend netwerk opbouwen, om voor vacatures in de toekomst uit te kunnen werven.

Aan het begin van het cursusjaar 2005/2006 zijn 12 trainee docenten van allochtone afkomst op tijdelijke basis aangenomen. 'Nieuw Goud' heeft het aanbod van potentiële trainees verzorgd. De opleidingen waren zelf verantwoordelijk voor de selectie van de trainees.

De trainees krijgen gedurende een jaar 1 dag per week gezamenlijk didactische training. Dit geeft, naast het behalen van de didactische aantekening, de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen en een netwerk op te bouwen. Daarnaast krijgt iedere trainee een mentor toegewezen die hem of haar individueel begeleidt in de rol als docent. Deze vakinhoudelijke begeleiding wordt vanuit de opleiding verzorgd. Aan het eind van het cursusjaar wordt gekeken welke trainees kunnen doorstromen naar een reguliere docentenfunctie.

Bij de selectie van zowel de cursusleider als de mentor, is de interculturele competentie als selectiecriteria meegenomen. Zowel de training van de mentor als de didactische training is diversiteitsproof.

Het project is uitgebreid beschreven in een projectplan en ingebed in de organisatie. Er is draagvlak gecreëerd bij managers, teamleiders en afdelingen P&O van de faculteiten waar de trainees geplaatst zijn.

Die stimulans verandert als we naar de opleidingen kijken. Ongeveer de helft van de respondenten die opleiden voor een multicultureel beroepenveld of een internationaal beroepenveld geven aan personeelsbeleid te voeren dat de multiculturalisering van het onderwijs ten goede komt.

#### 4.2 Concrete maatregelen

We vroegen naar concrete maatregelen met betrekking tot multicultureel personeelsbeleid. Het ging om het verbeteren van de instroom, om de binding van leden van etnische minderheidsgroepen bij de onderwijsinstellingen en om maatregelen om al het personeel te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering.

Deze maatregelen zijn gescoord aan de hand van de typologie van praktijken zoals we die beschreven in paragraaf 2.1. Deze typologie bestaat uit de typen:

- *'negeren of ontkennen van verschil'*,
- *'reageren op gebeurtenissen'*,
- *'initiëren van specifieke activiteiten'*,
- *'inbedden van beleid'*,
- *'waarderen en heroriënteren op nieuwe manieren van werken'*.

#### Instroom

Minder dan de helft van de respondenten die aan een opleiding zijn verbonden neemt maatregelen om de instroom van leden van etnische minderheidsgroepen te bevorderen. Het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid is hierbij niet van belang.

De instroommaatregelen die worden genoemd zijn voor het multiculturele beroepenveld voornamelijk van het type *'reageren op gebeurtenissen'*: het streven is om bij gelijke geschiktheid de voorkeur te geven aan een persoon behorend tot een etnische minderheid. Er wordt gesteld dat gestreefd wordt naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de beroepsbevolking en/ of studentenpopulatie. Opleidingen verzamelen kennis om te kijken hoe ze een dergelijke werving kunnen organiseren. Zo wordt contact gezocht met adviesbureaus die zich bezighouden met diversiteit in organisaties om zo meer te weten te komen over de mogelijkheden van multicultureel personeelsmanagement. Multiculturalisering wordt daardoor bespreekbaar gemaakt als doelstelling voor de werving.

Tabel 5: Maatregelen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen naar aard van het beroepenveld

Instroommaatregelen	Multicultureel		Internationaal		Overig		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld* <sup>9</sup>	18	48,6%	21	56,8%	16	76,2%	55	57,9%
Negeren	1	2,7%	4	10,8%	0	0%	5	5,3%
Reageren	13	35,1%	5	13,5%	2	9,5%	20	21,1%
Initiëren	3	8,1%	4	10,8%	2	9,5%	9	9,5%
Inbedden	2	5,4%	2	5,4%	0	0%	4	4,2%
Waarderen / heroriënteren	0	0%	1	2,7%	1	4,8%	2	2,1%
Totaal	37	100,0%	37	100,0%	21	100,0%	95	100,0%

\*9 Dit betekent dat bij de betreffende vraag op een ontvangen vragenlijst geen activiteit is ingevuld

Bij enkele opleidingen worden maatregelen genomen die, in onze terminologie, zijn ingebed in het algemeen beleid: er worden relaties gelegd met vertegenwoordigers van minderhedenorganisaties om samen structurele activiteiten ten behoeve van de instroom te organiseren<sup>\*10</sup>. De kennis, ervaring en contacten die hiermee worden opgedaan worden structureel ingezet.

Maatregelen van het type *‘waarderen en heroriënteren op nieuwe manieren van werken’* komen bij opleidingen met een internationaal en ‘overig’ beroepenveld één keer voor. Bij afdelingen wordt het debat aangegaan over wat etniciteit is en wordt het eigen werving- en selectieproces kritisch bekeken<sup>\*11</sup>. Er wordt een scala aan maatregelen ondernomen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen, zoals nagaan of functie-eisen objectief en relevant zijn of alleen vanuit een Nederlands perspectief en gericht op de ‘normwerknemer’ zijn opgesteld. Er wordt contact onderhouden met allochtone studenten, de gemeente, andere onderwijsinstellingen en belangen- of zelfhulporganisaties van allochtonen om vacatures onder de aandacht te brengen en kennis op te doen om instroom en binding te bevorderen. Verder worden er allochtone gastdocenten aangetrokken<sup>\*12</sup>. De combinatie van verschillende activiteiten geeft aan dat bij de instroomac-

tiviteiten allochtonen worden gewaardeerd en dat de organisatie bezig is met een heroriëntatie.

Als we kijken naar de functie die mensen uitoefenen en de maatregelen die zij nemen, dus los van de opleiding waar wordt gewerkt, dan zien we dat zowel lijnmanagers als P&O-ers maatregelen nemen.

De instroommaatregelen die door lijnmanagers worden genomen vallen voornamelijk in de categorie *‘reageren op gebeurtenissen’*. P&O-ers reageren en initiëren hoofdzakelijk. Een P&O-er nam bijvoorbeeld het initiatief een exit onderzoek te doen onder vertrokken medewerkers uit minderheidsgroepen. Uit de resultaten van dat onderzoek blijkt dat medewerkers meer aandacht voor hun ontwikkeling en daarbij betere begeleiding willen, de beloning niet als marktconform wordt gezien en de werkdruk te hoog gevonden wordt. Daarbij staat de individualistische cultuur binnen de hogeschool hen tegen en moet de communicatie tussen verschillende bedrijfsonderdelen volgens hen worden verbeterd (Koppers & Burgerhof, 2003). Op basis van dit onderzoek is een format voor Exit interviews ontwikkeld en worden aanbevelingen gedaan om het verloop van ‘doelgroepmedewerkers’ te reduceren. Bij navraag bleek dat dit onderzoek niet tot structurele veranderingen binnen de hogeschool heeft geleid.

Tabel 6: Maatregelen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen naar functiegroepen

Instroommaatregelen	Lijnfunctie		P&O		Overige staffuncties		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld	44	60,3%	24	55,8%	12	63,2%	80	59,3%
Negeren	3	4,1%	3	7,0%	2	10,5%	8	5,9%
Reageren	17	23,3%	6	14,0%	1	5,3%	24	17,8%
Initiëren	5	6,8%	6	14,0%	1	5,3%	12	8,9%
Inbedden	3	4,1%	3	7,0%	3	15,8%	9	6,7%
Waarderen / heroriënteren	1	1,4%	1	2,3%	0	0%	2	1,5%
Totaal	73	100,0%	43	100,0%	19	100,0%	135	100,0%

\*10 Bijvoorbeeld bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, afdeling theologie, pedagogiek (dt) seniorenacademie

\*11 Bijvoorbeeld bij de afdeling interactieve media van de Hogeschool van Amsterdam (internationaal beroepenveld)

\*12 Bijvoorbeeld bij de Design Academy (‘overig’ beroepenveld)

Wanneer er bij vacatures nadrukkelijk wordt gekeken welke multiculturele competenties bij de sollicitanten aanwezig zijn en meertaligheid en afkomst uit andere culturen als een positief punt worden aangemerkt\*<sup>13</sup>, is er sprake van een instroommaatregel in de categorie *'inbedden van beleid'*. Een ander duidelijk voorbeeld van dit type is ook het project 'Nieuw Goud' van de Hogeschool van Utrecht (zie ook kader 1). Door dit project wordt hogeschoolbreed gericht gewerkt aan de instroom van jonge allochtone docenten bij de HU. Met behulp van traineeprojecten zoals Nieuw Goud kan achterhaald worden welke beelden jonge (allochtone) mensen hebben van het beroep van docent.

De bindingsmaatregelen die worden genoemd zijn dan ook van het type *'negeren of ontkennen van verschil'*: ruimte bieden aan diversiteit waarbij de etnische achtergrond niet expliciet wordt genoemd, het ontwikkelen van talentmanagement waarbij aan alle medewerkers, zonder onderscheid des persoons, de mogelijkheid wordt geboden individuele talenten te ontplooien. Ook werden divers samengestelde teams genoemd toen we naar binding van personeel vroegen. Het bewust omgaan met een divers samengesteld team betekent vanuit een individueel diversiteitsperspectief leiding geven, waarbij verschil, in dit geval de etnische achtergrond een belangrijk aandachtspunt is.

### Binding

Door iets meer dan 10% van alle respondenten worden activiteiten ontplooid om medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen aan onderwijsinstellingen te binden. Het maakt niet uit of die opleiding een multicultureel, internationaal of overig beroepenveld heeft. Waar bij instroom verschil een rol speelt, is dat niet meer het geval als het om het behoud van personeel gaat.

Tabel 7: Maatregelen om etnische minderheden aan de onderwijsinstelling te binden naar aard van het beroepenveld

Bindingsmaatregelen	Multicultureel		Internationaal		Overig		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld	34	91,9%	32	86,5%	19	90,5%	85	89,5%
Negeren	2	5,4%	2	5,4%	1	4,8%	5	5,3%
Reageren	1	2,7%	0	0%	0	0%	1	1,1%
Initiëren	0	0%	2	5,4%	0	0%	2	2,1%
Inbedden	0	0%	0	0%	1	4,8%	1	1,1%
Waarderen / heroriënteren	0	0%	1	2,7%	0	0%	1	1,1%
Totaal	37	100,0%	37	100,0%	21	100,0%	95	100,0%

\*13 Saxion, international office

## Voorbeeld van talentmanagement

Het management van Instituut voor Informatica van de Hogeschool van Amsterdam, geeft leiding vanuit het perspectief van talentmanagement. Er zijn vaste functieprofielen waar docenten aan moeten voldoen. Deze functieprofielen geven de verwachtingen vanuit de organisatie weer. Wanneer docenten problemen tegenkomen, wordt er ondersteuning en scholing geboden. Ook worden docenten met behulp van persoonlijke ontwikkelplannen en intervisie begeleid om hun talenten zo goed mogelijk tot uiting te laten komen. "Je moet een lerende organisatie zijn en mensen de ruimte geven om te leren".

Vanuit dit perspectief wordt gewerkt aan een integraal diversiteitsbeleid binnen het instituut. Er wordt gericht geworven om de teams zo divers mogelijk samen te stellen. Er is sprake van loopbaan begeleidingstrajecten, waarin rekening wordt gehouden met de individuele wensen en behoeften van medewerkers. Er is een conferentie met als thema 'talentontwikkeling en studiesucces' geweest. Omgaan met verschillen was leidend tijdens deze conferentie. Er is een visie op divers personeelsbeleid geformuleerd en de effecten van het beleid worden jaarlijks gevolgd en vastgelegd.

Een maatregel van het type *'reageren op gebeurtenissen'* is bijvoorbeeld als de opleiding werkt aan een werkklimaat, waarin het goed samenwerken is, ook voor etnische minderheden. Hier wordt algemeen gewerkt aan een goed werkklimaat, waarbij gereageerd wordt op de aanwezigheid van etnische minderheden<sup>\*14</sup>.

Een voorbeeld van een bindingsmaatregel van het type *'initiëren van soms losstaande activiteiten'* werd genoemd door een P&O-er. Deze P&O-er bood vrijblijvend aan teams een diversiteitsspel<sup>\*15</sup> aan (zie ook kader 3).

Door verschillende functiegroepen worden ongeveer even vaak maatregelen genoemd om leden van etnische minderheden aan de onderwijsinstelling te binden (zie tabel 8).

Tabel 8: Maatregelen om het personeel uit etnische minderheidsgroepen aan de onderwijsinstelling te binden naar functiegroepen

Bindingsmaatregelen	Lijnmanager		P&O		Overige stafafdelingen		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld	66	90,4%	37	86,0%	14	73,7%	117	86,7%
Negeren	4	5,5%	1	2,3%	1	5,3%	6	4,4%
Reageren	1	1,4%	1	2,3%	0	0%	2	1,5%
Initiëren	0	0%	3	7,0%	0	0%	3	2,2%
Inbedden	1	1,4%	1	2,3%	4	21,1%	6	4,4%
Waarderen / heroriënteren	1	1,4%	0	0%	0	0%	1	0,7%
Totaal	37	100,0%	37	100,0%	21	100,0%	95	100,0%

\*14 Bijvoorbeeld bij Hogeschool Rotterdam, afdeling Sociale opleidingen  
 \*15 het spel 'Caleidoscopia' Hogeschool van Amsterdam, afdeling HJO



## Caleidoscopia / een diversiteitsspel

'Caleidoscopia' is een kaartspel dat als middel kan worden gebruikt bij methoden voor persoonlijke ontwikkeling of hulpvragen. Het spel bestaat uit setjes van 8 gekleurde kaarten. Op ieder kaartje staat 1 van de 8 dimensies van diversiteit: etniciteit, sekse/gender, sociale klasse, levensfase/generatie, seksuele oriëntatie, (beroeps-) socialisatie, religie (geloof/levensbeschouwing), handicap (lichamelijke en geestelijke mogelijkheden en beperkingen).

Bij het spelen van het spel, rangschikken deelnemers de verschillende kaarten naar belang voor henzelf, hun naasten, in verschillende contexten etc. Zo kunnen verschillen en overeenkomsten tussen deelnemers snel worden gezien, kan men nadenken over de reden van de volgorde en daar met elkaar over in gesprek gaan.

Het spel is erop gericht jezelf beter te leren kennen en door middel van de contextuele benadering relaties met anderen te bekijken. Het doel van het spel is om diversiteit in samenspel met anderen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Spelenderwijs leren deelnemers omgaan met diversiteit in al haar dimensies en kunnen zij elkaar duidelijk maken wat de eigen betekenisgeving aan de dimensies is. Op deze manier kan snel en makkelijk een dialoog worden opgestart die de diepte in gaat.

Het spel is in zijn eenvoud voor verschillende doeleinden te gebruiken. Het kan ingezet worden als kennismakingsspel; het kan gebruikt worden om een discussie op gang te brengen; het kan gespeeld worden om het reflecterend vermogen van mensen te vergroten en om inzicht te verwerven in maatschappelijke verhoudingen.

De ervaringen van trainers is dat het Caleidoscopia-spel bruikbaar is in de praktijk en goed werkt. Deelnemers geven aan dat het spel een eye-opener is: " Indrukwekkend; meteen de diepte in; herkenning, maar ook zo verschillend; heel duidelijk handvatten om te kijken naar de populatie van de school waar ik werk; verheldering eigen positie via kaarten."

Voor meer informatie zie: [www.caleidoscopia.nl](http://www.caleidoscopia.nl)

In een enkel geval spraken we van structurele aandacht voor het behoud van etnisch divers personeel: inbedden in het algemene beleid. Zo worden aan de Christelijk Hogeschool Nederland alle managementrapportages geanalyseerd op intercultureel personeelsbeleid. Er zijn vanuit de contextuele benadering (Glastra, 1997) standaarden voor interculturalisatie geformuleerd op het niveau van de student, medewerker, organisatie en het onderwijs\*<sup>16</sup>.

#### Professionalisering

In totaal wordt bij iets meer dan 40% van de opleidingen maatregelen genomen om alle docenten te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering (zie tabel 9).

De meeste professionaliseringsmaatregelen worden genomen bij opleidingen met een internationaal beroepenveld.

Indien maatregelen worden genomen, zijn ze vaak structureel van aard: inbedden in het algemene beleid. Een voorbeeld hiervan is het project 'Crossing Cultures' bij de Hogeschool Utrecht. Ieder jaar wordt er voor alle studenten en het personeel van de hogeschool een themadag met betrekking tot multiculturalisering georganiseerd. Er worden verschillende workshops en culturele activiteiten georganiseerd. Deze dag is gericht op het leren over andere culturen en manieren van denken en het bewustworden van de eigen wijze van denken vanuit de eigen als vanzelfsprekend ervaren cultuur. De dag bestaat uit een veelheid van workshops en lezingen.

Tabel 9: Professionaliseringsmaatregelen naar aard van het beroepenveld

Professionaliseringsmaatregelen	Multicultureel		Internationaal		Overig		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld	24	64,9%	19	51,4%	12	57,1%	55	57,9%
Negeren	1	2,7%	2	5,4%	1	4,8%	4	4,2%
Reageren	3	8,1%	2	5,4%	1	4,8%	6	6,3%
Initiëren	3	8,1%	6	16,2%	2	9,5%	11	11,6%
Inbedden	6	16,2%	5	13,5%	3	14,3%	14	14,7%
Waarderen / heroriënteren	0	0%	1	2,7%	0	0%	1	1,1%
Aansluiting beroepenveld	0	0%	2	5,4%	2	9,5%	4	4,2%
Totaal	37	100,0%	37	100,0%	21	100,0%	95	100,0%

\*<sup>16</sup> Christelijke Hogeschool Nederland, notitie: Interculturalisatie in tijden van internationalisering

## Voorbeeld van teammanagement

Bij de opleiding Beleid, Bestuur & Recht van de Haagse Hogeschool, wordt leiding gegeven vanuit het perspectief van teammanagement. Er wordt gewerkt in onderwijsteams, die deels zelfsturend zijn. Daarnaast zijn er allerhande overleggroepen. Mensen krijgen niet de kans zich tot hun eigen vak te beperken, maar er wordt sámen gewerkt aan de ontwikkeling van de studenten.

Ontwikkeling staat centraal bij deze opleiding: "Mensen (docenten en studenten) moeten ontwikkelen wat hen aanspreekt en daar moet het klimaat naar zijn".

Mensen krijgen de mogelijkheid om fouten te maken. "De enige fout die niet mag worden gemaakt is dat men er niet van leert." Ook wordt er veel gedebatteerd. Dit zorgt in sommige gevallen voor conflicten. Conflict wordt ook nodig gevonden, want "zonder wrijving geen glans!".

Bij de werving wordt gezocht naar verschillende mensen die elkaar kunnen uitdagen en aanvullen. Er wordt gewerkt vanuit brede competentieprofielen die aan de persoon en de situatie kunnen worden aangepast. Bij BBR is sprake van flexibele selectiecriteria. Er zijn 5 docentrollen gedefinieerd. Bij binnenkomst dient een kandidaat tenminste 3 van de 5 rollen op het niveau van een junior te kunnen vervullen. Belangrijker is echter dat iemand de behoefte en het vermogen heeft om ze uiteindelijk alle 5 te kunnen vervullen. Binnen de teams worden de juniors vervolgens door seniors begeleid.

Op deze manier worden er topdocenten geselecteerd uit verschillende etnische groepen, die weten dat ze vanwege hun kwaliteiten zijn aangenomen en daarvoor worden gewaardeerd. Dit is de reden dat deze mensen blijven.

Bij opleidingen met een multicultureel beroepenveld wordt in tweederde van de gevallen geen professionaliseringsmaatregelen genomen. Echter, als er maatregelen worden genomen dan zijn ze ook structureel van aard.

Bij opleidingen met een internationaal beroepenveld gaat het meer om het initiëren van losstaande projecten. Er is bijvoorbeeld aandacht voor multiculturele methoden in de lessen<sup>\*17</sup>. Of er wordt in teamverband gesproken over de omgang met buitenlandse studenten en incidenteel deelgenomen aan studiedagen op het gebied van multiculturalisering<sup>\*18</sup>. Een voorbeeld van een maatregel van het type *‘waarden en heroriënteren op nieuwe vormen van werken’* zien we bij de Academie van Bouwkunst van de Hogeschool Zuyd. Een open en academische houding wordt daar vertaald in communiceren in diverse talen. Daarmee is aandacht voor een specifieke werk en leerhouding waarmee de opleiding zich heroriënteert op andere communicatievormen.

Tot slot moeten we op deze plaats melden dat het lectoraat ‘Lesgeven in een Multiculturele School’ genoemd wordt als een initiatief van de Hogeschool Utrecht om structureel en inhoudelijk bezig te zijn met de vraag welke competenties docenten nodig hebben om les te kunnen geven op een kleurrijke school. Hoewel dat niet hoeft te betekenen dat de kennis van het lectoraat structureel ten goede komt aan het onderwijs, is de kennis over het onderwerp wel aanwezig.

Als we kijken naar wie nu de verschillende maatregelen noemen dan zien we geen grote verschillen tussen functiegroepen: P&O-ers nemen niet meer maatregelen dan lijnmanagers. Deze scheiding lijkt wel te ontstaan wanneer alleen wordt gekeken naar functionarissen die kennis over of ervaring met een multicultureel personeelsbeleid hebben (zie tabel 10).

Tabel 10: Maatregelen om het personeel te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering naar functiegroepen

Professionaliseringsmaatregelen	Lijn		P&O		Overig staf		Totaal	
	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent
Niets ingevuld	45	61,6%	25	58,1%	10	52,6%	80	59,3%
Negeren	3	4,1%	2	4,7%	1	5,3%	6	4,4%
Reageren	6	8,2%	1	2,3%	1	5,3%	8	5,9%
Initiëren	8	11,0%	5	11,6%	1	5,3%	14	10,4%
Inbedden	8	11,0%	7	16,3%	2	10,5%	17	12,6%
Waarden / heroriënteren	1	1,4%	1	2,3%	4	21,1%	6	4,4%
Aansluiting beroepenveld	2	2,7%	2	4,7%	0	0%	4	3,0%
Totaal	73	100,0%	43	100,0%	19	100,0%	135	100,0%

\*17 Bijvoorbeeld bij Fontys, afdeling Pedagogisch Technische Hogeschool Eindhoven  
 \*18 Green Business School van Has Den Bosch (overig beroepenveld)

### 4.3 Kennis en ervaring en het nemen van maatregelen

Tabel 11: Kennis / ervaring bij P&O-ers en instroom maatregelen

Kennis / ervaring	Maatregelen instroom					
	Ja		Nee		Totaal	
Ja	11	64,7%	6	35,3%	17	100%
Nee	8	30,8%	18	69,2%	26	100%
Totaal	19	44,2%	24	55,8%	43	100%

P&O-ers met kennis en/of ervaring van multiculturalisering geven vaker aan maatregelen op het gebied van instroom van medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen te nemen dan P&O-ers zonder kennis en/of ervaring. P&O-ers met kennis en ervaring nemen niet vaker maatregelen om medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen aan de onderwijsinstelling te binden (zie tabel 12).

Ook lijnfunctionarissen met kennis en/of ervaring geven vaker instroommaatregelen dan lijnmanagers zonder kennis en/of ervaring. Daarnaast geven lijnmanagers met kennis en/of ervaring ook vaker aan maatregelen te nemen om alle docenten te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering. Wanneer

alleen de lijnmanagers en P&O-ers met kennis en/of ervaring met multicultureel personeelsbeleid worden bekeken, blijkt er echter geen verschil tussen de functiegroepen te zijn.

Alle respondenten met kennis en ervaring nemen significant meer instroom- en professionaliseringsmaatregelen. Deze groep geeft echter ook aan meer maatregelen te nemen om etnische minderheden aan de onderwijsinstelling te binden.

**Hieruit kunnen we concluderen dat kennis en ervaring doorslaggevend is en niet zozeer de functie die wordt uitgeoefend, om multiculturalisering in gang te zetten en te ondersteunen.**

Algemeen nemen respondenten die aandacht voor multiculturalisering in het personeelbeleid wenselijk vinden, significant meer maatregelen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen. Zij nemen meer professionaliseringsmaatregelen op het gebied van multiculturalisering. Zij geven niet vaker aan maatregelen te treffen om etnische minderheden aan de onderwijsinstelling te binden.

Tabel 12: Kennis / ervaring bij lijnmanagers en maatregelen

Kennis / ervaring	Maatregelen instroom						Maatregelen professionalisering					
	Ja		Nee		Totaal		Ja		Nee		Totaal	
Ja	17	73,9%	6	26,1%	23	100%	13	61,9%	8	38,1%	21	100%
Nee	11	23,4%	36	76,6%	47	100%	13	27,7%	34	72,3%	47	100%
Totaal	28	40%	42	60%	70*	100%	26	38,2%	42	61,8%	68**	100%

\* ontbreekt: 3

\*\* ontbreekt: 5

#### 4.4 Voorbeeld van een opleiding

Er zijn in Nederland 23 opleidingen P&A / HRM, bijna de helft van de managers van deze opleidingen hebben gereageerd door een ingevulde vragenlijst terug te sturen.

Driekwart van de respondenten vindt multiculturalisering van de opleidingen wenselijk. Geen enkele opleiding registreert de afkomst van het personeel. Los van de activiteiten van de P&O afdeling is registratie in eigen huis kennelijk niet van belang.

De meeste opleidingen hebben zeer weinig personeel uit etnische minderheden in dienst, een enkele opleiding geeft aan dat 5-10% van het personeel tot een etnische minderheidsgroep behoort.

Slechts een derde van de respondenten zegt de deelname van etnische minderheden te stimuleren en een multicultureel personeelsbeleid te voeren dat het onderwijs ten goede komt. Van een specifieke manager is een algemeen beleidsstuk ontvangen waarin wordt aangegeven dat de hogeschool ernaar streeft een afspiegeling van de omgeving te worden. De betreffende manager noemt geen concrete maatregelen van de opleiding zelf.

Vier managers van opleidingen hebben maatregelen genoemd om de instroom van etnische minderheden te bevorderen. Deze maatregelen waren allemaal van het type *'reageren op gebeurtenissen'*. Het bevorderen van de deelname van docenten uit etnische minderheidsgroeperingen wordt dan in voorkomende gevallen meegenomen. Een respondent van de Noordelijke Hogeschool Nederland geeft aan dat dit juist op een P&A / HRM opleiding van belang is. Multiculturalisering wordt gekoppeld aan de aard van de opleiding.

Niemand geeft aan maatregelen te treffen om medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen aan de onderwijsinstelling te binden.

Om alle docenten te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering, worden bij 4 opleidingen activiteiten ontplooid. Een voorbeeld van een initiatief uit het verleden is het opleiden van supervisors aan het instituut voor multiculturele supervisie aan de Hogeschool van Amsterdam. De maatregel van het type *'structureel inbedden'* is het ontwikkelen van programma's waardoor de studenten nationale en internationale cross-culturele ervaringen opdoen. De Christelijke Hogeschool Ede heeft in deze nog geen specifiek beleid ontwikkeld voor docenten, maar de docenten die bij deze programma's betrokken zijn, beschikken wel over cross-culturele competenties.

Tabel 13: Maatregelen om deelname van etnische minderheden te bevorderen bij opleidingen P&A / HRM

Instroommaatregelen	Frequentie
Niets ingevuld	7
Negeren	0
Reageren	4
Initiëren	0
Inbedden	0
Waarderen / heroriënteren	0
Totaal	11

Tabel 14: Maatregelen om het personeel te professionaliseren op het gebied van multiculturalisering naar functiegroepen

Professionaliseringsmaatregelen	Frequentie
Niets ingevuld	7
Negeren	0
Reageren	1
Initiëren	2
Inbedden	1
Waarderen / heroriënteren	0
Aansluiting beroepenveld	0
Totaal	11



# [5] Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk staan we eerst kort stil bij de kwantitatieve gegevens van ons onderzoek. De gegevens kwamen tot stand nadat we 135 respondenten, verbonden aan 38 hogescholen in Nederland, vroegen naar hun bijdrage. De respondenten zijn afkomstig uit kringen van P&O afdelingen en lijnmanagers. Ze zijn verbonden aan allerlei soorten opleidingen waarvan velen studenten klaarstomen voor een multicultureel en internationaal beroepenveld. We kregen cijfermatige en kleurrijke antwoorden. Met die gegevens wordt een spiegel voorgehouden hoe het er voorstaat en welke debatten gevoerd en acties ter hand genomen zouden moeten worden. In dit hoofdstuk vindt u daarom een aanzet tot het debat.

## 5.1 Nogmaals: De respons

Het ‘even’ uitzetten van een vragenlijst om antwoord te krijgen op de vraag of er aandacht is voor multiculturalisering in het personeelsbeleid op hbo-instellingen, bleek een illusie. Een enkele vragenlijst kwam terug. Na een intensieve belronde kwamen er meer ingevulde lijsten binnen. Door het telefonisch contact kregen we bovendien antwoord op de vraag waarom de vragenlijst niet spontaan werd ingevuld.

Multiculturalisering heeft bij P&O afdelingen geen prioriteit en P&O-ers denken dat dat voor managers ook geldt. Het onderwerp multiculturalisering wordt bovendien gezien als onderwerp dat centraal in de organisatie speelt. Een vragenlijst doorsturen naar lijnmanagers is daarom niet relevant. Daarbij lijkt het afhankelijk van de bevoegenheid van de P&O-er hoeveel aandacht er voor het onderwerp is.

Uiteindelijk hebben bijna alle hogescholen meegedaan en hebben we vele antwoorden van managers, P&O-ers en staffunctionarissen ontvangen. Enkele goede praktijken zullen niet zijn genoemd doordat de vragenlijst niet door alle afdelingen binnen hogescholen is gerecentreerd. Ook zullen gangbare praktijken ontbreken waar multiculturalisering niet op de agenda staat, respondenten zullen de vragenlijst niet hebben teruggestuurd. Naar slechte praktijken (waar bijvoorbeeld openlijke discriminatie aan de orde is) is niet gevraagd en worden in dit verslag dan ook niet besproken.



## 5.2 Samenvatting van de antwoorden op de onderzoeksvragen

### *Vraag 1: Is er aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbeleid op hbo-instellingen?*

1. De meeste hogescholen hebben ‘zeer weinig’ (0-5%) medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen in dienst. Zij vormen geen afspiegeling van de samenleving (10%) of van het studentenbestand (alleen het instroompercentage van 13% is bekend). De etnische samenstelling van het personeelsbestand wordt echter niet overal geregistreerd en het aandeel etnische minderheden komt dan ook vaak tot stand op basis van schattingen.

Opleidingen met een internationaal beroepenveld registreren iets vaker de etnische achtergrond van medewerkers dan andere opleidingen.

2. Drie van de vier hogescholen zegt geen kennis en/of ervaring te hebben met multicultureel personeelsbeleid en dat geldt bij tweederde van de individuele respondenten. Toch laten de resultaten vele initiatieven en goede praktijken zien. Kennelijk ontbreekt het aan communicatie over die praktijken.

3. De kennis en ervaring die er is concentreert zich met name bij hogescholen in de randstad. De grootte van een hogeschool blijkt er niet toe te doen evenals de aard van het beroepenveld verbonden aan de opleidingen.

4. Het merendeel van alle respondenten geeft aan multiculturalisering in het personeelsbeleid wenselijk te vinden. Dat wil niet zeggen dat er ook werkelijk iets gebeurt. Weinig hogescholen stimuleren personeelsbeleid gericht op de instroom van etnische minderheden. Minder dan de helft van alle respondenten neemt daadwerkelijk maatregelen om dat te doen. Er worden nauwelijks maatregelen genomen om docenten uit etnische minderheidsgroeperingen aan onderwijsinstellingen te binden.

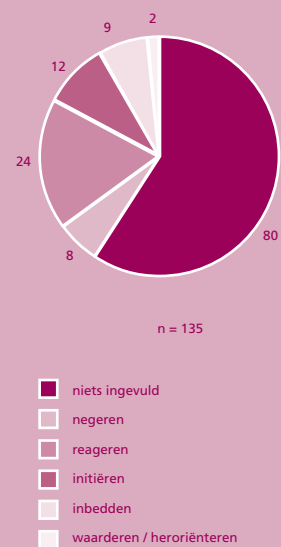
5. Minder dan de helft van alle respondenten geeft aan maatregelen te nemen om al het personeel op het gebied van multiculturalisering te professionaliseren. Opleidingen gericht op een multicultureel en internationaal beroepenveld geven meer aandacht aan personeelsbeleid dat de multiculturalisering van het onderwijs ten goede komt.

**Vraag 2: Welke activiteiten rond multiculturalisering van het personeel kunnen onderscheiden worden, hoe zien ze eruit?**

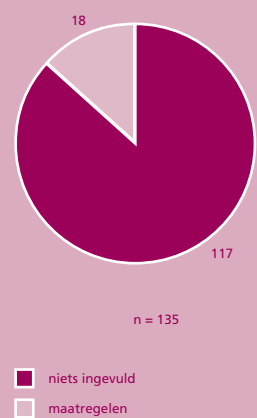
Bijna de helft van alle respondenten neemt maatregelen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen. De instroommaatregelen die worden genoemd zijn voornamelijk van het type: *‘reageren op specifieke gebeurtenissen’*. Concrete activiteiten worden niet ondernomen. De hogeschool zegt een afspiegeling te willen zijn van de omgeving. Bij gelijke geschiktheid krijgen leden van etnische minderheidsgroeperingen voorrang. P&O-ers en lijnmanagers ondernemen ongeveer even vaak activiteiten met betrekking tot multicultureel personeelsbeleid.

Er worden nauwelijks maatregelen genomen om docenten uit etnische minderheidsgroeperingen aan onderwijsinstellingen te binden. De bindingsmaatregelen die worden genoemd zijn voornamelijk van het type: *‘negeren of ontkennen van verschil’*. Dat wil zeggen dat bij activiteiten gericht op het vasthouden en binden van personeel aan de onderwijsinstelling geen onderscheid wordt gemaakt naar etnische afkomst. Ieder individu is zelf verantwoordelijk om zijn of haar talenten te laten zien en te voldoen aan de normen die gelden. Van alle respondenten zijn het de mensen met kennis en/of ervaring over multicultureel personeelsbeleid die het vaakst maatregelen noemen om medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen aan de onderwijsinstelling te binden.

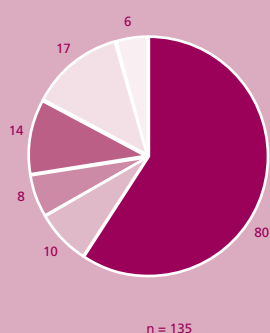
Figuur 6: Maatregelen om de instroom te bevorderen



Figuur 7: Maatregelen om de etnische minderheden te binden



Figuur 8: Maatregelen om al het personeel te professionaliseren



- niets ingevuld
- negeren
- reageren
- initieren
- inbedden
- waarderen / heroriënteren

Minder dan de helft van alle respondenten geeft aan maatregelen te nemen om al het personeel op het gebied van multiculturalisering te professionaliseren. De professionaliseringsmaatregelen die worden genoemd zijn zowel losstaande onderwijsprogramma's gericht op multiculturalisering ('*initieren van activiteiten*') als ook een structureel ingebed etnisch diversiteitsbeleid ('*inbedden van beleid*'). De genoemde activiteiten en maatregelen kunnen tot voorbeeld dienen voor andere opleidingen. De mate van activiteit is niet gerelateerd aan het beroepveld van de opleiding waar zij aan verbonden zijn.

### 5.3 De uitkomsten ter discussie

Het onderzoek laat verschillende resultaten zien. De sector loopt niet voorop als het om de multiculturalisering van het personeelbeleid gaat. Het personeelsbestand is eenzijdig samengesteld. Dat is wellicht nu geen probleem, gekwalificeerde docenten geven les op de hogeschool en zijn in staat studenten voor te bereiden op de beroepspraktijk. Toch vraagt een gebrek aan instroom en binding van etnisch divers personeel aan de instellingen voor hoger beroepsonderwijs om een kritische reflectie. Het eenzijdige personeelsbestand kan een gebrek zijn aan gelijke kansen of een gebrek aan inspanning om het docentenbestand kleurrijker te maken. De visie op het onderwijs en de binding met het multiculturele beroepenveld vraagt bezinning op de specifieke rol en daarmee de specifieke bijdrage die leden van etnische minderheidsgroepen aan het onderwijs kunnen leveren. Indien zij meer en actief onderdeel uitmaken van het personeelsbestand zal, naast de reeds gestage toestroom van een etnisch divers studentental, de sector verkleuren en zal er wellicht een heroriëntatie plaatsvinden op alternatieve manieren van werken (Meerman 2005, pag 28).

In deze slotparagraaf poneren we enkele stellingen naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek naar opleiden in de multiculturele samenleving. We vroegen verschillende mensen op de uitkomsten te reageren. Hun reacties staan beschreven in de daarvoor gemaakte kaders. Wij hopen dat niet alleen zij maar ook anderen actief reageren op de stellingen en daarmee een actieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van het hoger beroepsonderwijs in de multiculturele samenleving.

*Stelling 1. Het overgrote deel van het vaak oudere personeelsbestand van de hbo-instellingen vormt geen afspiegeling van de omringende omgeving of van het studentenbestand. De vervanging van dit oudere personeelsbestand vraagt oog voor etnisch diverse jonge docenten op de arbeidsmarkt.*

Er zijn veel oorzaken te noemen om het oudere personeelsbestand in het onderwijs te verklaren. ‘Last-in first-out’ principes bij afvloeiing en inkrimping worden het vaakst genoemd. Onzorgvuldige wervings- en selectie methoden bij onvoldoende zicht op studentenaantallen bij het begin van een studiejaar, eveneens. Om het oudere ervaren personeel te vervangen, moet de vraag worden gesteld hoe de arbeidsmarkt tegemoet te treden. Bezinning op die arbeidsmarkt is belangrijk omdat een algemeen blijvende krapte op de arbeidsmarkt wordt voorspeld door het aantrekken van de economie. Om de sector draaiende te houden zullen nieuwe groepen aangetrokken moeten worden. De vervangingsvraag voor het oudere zittende personeel en de vernieuwingsvraag is de opdracht van het onderwijs in het komende decennium. Het beroep van leraar, het overdragen van kennis en vaardigheden aan nieuwkomers in het vakgebied, moet een aantrekkelijk beroep worden voor alle jongeren inclusief leden van etnische minderheden. Nieuwe docenten zijn hard nodig om het onderwijs kwalitatief op een hoog peil te houden. Het competentiegericht leren vraagt, naast junioren, ook ervaren vakmensen die hun sporen in de praktijk hebben verdiend. Het hbo moet daarvoor contacten onderhouden met het beroepenveld om de professionals met didactische vaardigheden te scouten. Een speciaal oog voor leden van etnische minderheden in het beroepenveld zien wij als een nieuwe groep die tot nu toe buiten schot zijn gebleven.

### De vervangingsvraag biedt kansen

De vervangingsvraag die de komende jaren gaat spelen, biedt kansen. Er moeten, bij voorkeur allochtone, jonge mensen instromen die ervaring in het beroepenveld en een masteropleiding hebben. Centraal staat hoe het hbo een aantrekkelijke werkgever voor deze mensen kan zijn. Onder jongeren uit etnische minderheidsgroeperingen zitten veel ambitieuze mensen. Het credo 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' heerst onder deze groeperingen minder dan onder autochtone jongeren. Om deze ambitieuze mensen aan de organisatie te binden, moet binnen het hbo worden nagedacht over loopbanen van docenten. Deze loopbanen moeten dan niet alleen intern gericht zijn, maar ook naar buiten. Docenten zouden moeten participeren in externe projecten, ze moeten aangemoedigd worden om naast het onderwijs in de beroepspraktijk werkzaam te blijven of door onderzoek te doen in die beroepspraktijk. Op deze manier onderhouden docenten contact het beroepenveld en blijven ze zichtbaar voor hun externe collega's. Door docenten te laten werken op de grens van binnen en buiten de instelling, wordt de fuikwerking van het onderwijs verminderd. Docenten hebben nu de mogelijkheid ook uit te stromen uit de onderwijsorganisatie en hun loopbaan ergens anders voort te zetten. De hbo-instelling zal zich moeten profileren als organisatie met goede loopbaanmogelijkheden, en als een aantrekkelijkere werkgever voor jongeren op de multiculturele arbeidsmarkt.

Om de etnische minderheden in de hbo-instellingen in te laten stromen, zal ook het werving- en selectieproces moeten veranderen. Veel vacatures worden nu niet openbaar gemaakt. Hierdoor zijn leden van etnische minderheden veelal niet op de hoogte van deze vacatures. Zij zitten immers niet vaak in de netwerken van het zittende personeel, waaruit wordt gerekruteerd. Op de Haagse Hogeschool is een speciaal wervingstraject voor allochtonen gestart. Iedereen die een allochtoon van buitenaf aanneemt, wordt vrijgesteld van de, normaal verplichte, regel om een vacature eerst intern te vervullen. Het is nog niet bekend of deze verleidingsactie vruchten af zal werpen.

Daar bovenop speelt in de selectieprocedure 'kloning' van mensen een rol. Mensen nemen mensen aan die op hen lijken, want die zijn vanuit hun referentiekader het meest geschikt voor de functie. Door alle vacatures openbaar te maken en te zorgen voor divers samengestelde selectiecommissies, krijgen etnische minderheden meer kansen om de onderwijsinstellingen binnen te komen.

*Els Verhoef, lid College van Bestuur Haagse Hogeschool*

*Stelling 2. Het overgrote deel van het personeelsbestand van de hbo-instellingen is geboren en getogen in Nederland en wit van huidskleur. Ze vormt geen afspiegeling van de omringende omgeving of van het studentenbestand. Dat moet gevolgen hebben voor de kwaliteit van het onderwijs.*

Het bestaansrecht van het onderwijs wordt weerspiegeld door de aantrekkingskracht en binding van studenten aan de hbo-onderwijsinstelling. De kwaliteit wordt gewaarborgd en krijgt inhoud door een sterke verbondenheid met de beroepspraktijk.

De verkleuring van het studentenbestand vraagt om een gekleurd docentencorps. In een goede praktijk is aandacht voor de afkomst van studenten en die kans is groter in een etnisch divers team van docenten. Bij werving en selectie moet niet de praktijk van alledag overheersen, waarbij door een plotseling gebrek aan personeel de vacatures eenzijdig en binnen de eigen kring worden ingevuld. Nieuw personeel moet passen in de visie van het instituut en passen bij de aard van het multiculturele beroepenveld van de toekomst.

Het beroepenveld en met name het multicultureel beroepenveld vraagt om het bewust omgaan met de dynamiek die dat met zich meebrengt. Deze dynamiek bestaat uit processen van segregatie en integratie die plaatsvinden binnen bedrijven en instellingen, processen van aanpassen en afstoten. Kennis van dat dynamische beroepenveld en daarmee kennis over de kansen van in- en uitsluiting van studenten op stage en afstudeerplaatsen, moet zijn ingebouwd in het onderwijs van vandaag.

In de goede praktijk staan competenties die nodig zijn in het beroepenveld van morgen bovenaan. Die competenties zijn nauw verbonden met de kennis en liefst de ervaring vanuit het multiculturele beroepenveld. In die praktijk worden professionals opgeleid die open staan voor de ander en de andere manieren van denken en die het vermogen hebben zich aan te passen aan nieuwe situaties, zonder zichzelf daarin te verliezen.

Het voorbeeld van P&A/ HRM vertoont gelijkenis met de lekkende kranen in het huis van de loodgieter. Waarom is in de opleidingen geen aandacht voor de herkomst van het personeel en waarom is op die opleidingen de kleur verdwenen en de aandacht voor het onderwerp in het curriculum eveneens. P&A/ HRM opleidingen zouden een voorbeeld kunnen zijn voor de HRM-afdelingen bij de bedrijven en instellingen.

### Het bestaansrecht van het hbo

Het bestaansrecht van het hbo in een veranderend Nederland is in het geding. Dit bestaansrecht bestaat al sinds jaar en dag uit aansluiten bij de beroepspraktijk, innoveren en bedienen van het werkveld. Om bestaansrecht van het hbo te kunnen garanderen, moet daarom constant worden nagedacht over de gewenste professionaliteit van docenten en afgestudeerden en over de kwaliteit van het onderwijs (zie ook Kortram, 2006).

Professionaliteit en kwaliteit zijn echter geen statische begrippen, maar dynamische concepten die aan verandering onderhevig zijn. Ze bewegen mee met de maatschappelijke context, met klanten- en cliëntengroepen en met de producten die worden geleverd. Werkvelden en beroepspraktijken zijn daarom per definitie onderdeel van de multiculturele samenleving. Hogescholen zullen zich daarom over aansluiting bij deze multiculturele context moeten buigen en deze verandering moeten erkennen. Er moet worden nagedacht over de verschillende competenties die in het docentencorps aanwezig moeten zijn om op te leiden voor deze multiculturele context (zie ook Kortram, 2004). Om deze competenties van verschillende mensen optimaal tot hun recht te laten komen in de onderwijsorganisaties, zal er een hbo-cultuur ontwikkeld moeten worden die echt de ruimte geeft aan etnische diversiteit.

*Lucy Kortram, Lector 'Diversiteit en de multiculturele competentie' van de Hogeschool van Utrecht*

*Stelling 3. Er is weinig kennis en ervaring met multicultureel personeelsbeleid, waardoor er niet wordt gewerkt aan de binding van etnische minderheden aan de onderwijsinstelling.*

De multiculturaliseringsactiviteiten die er zijn, zijn voornamelijk gericht op instroom van etnische minderheden en professionalisering van alle docenten. Maatregelen om leden van etnische minderheidsgroepen aan de onderwijsinstellingen te binden, zijn er nauwelijks. Wanneer er niet aan die binding wordt gewerkt, zijn de activiteiten rond de instroom zinloos en zullen nieuwkomers de organisatie via de draaideur weer verlaten. Of er sprake is van dit draaideureffect moet scherp in de gaten worden gehouden, registratie van de etnische achtergrond van het personeel en exitgesprekken kunnen daartoe een middel zijn. Bij een afnemend percentage leden van etnische minderheidsgroepen zou de alarmbel moeten rinkelen.

Mensen met kennis en ervaring kennen het belang van de aandacht voor binding en ondernemen daarom meer activiteiten op dit gebied. Helaas zijn dit voornamelijk activiteiten waarbij geen aandacht is voor verschil. Iedere docent moet, als deze goed functioneert, verbonden blijven aan de instelling, zo luidt de redenering. In multiculturele teams wordt wel bewust gekeken naar verschillen en de bijdrage daarvan voor het onderwijs en leerklimate. Het faciliteren van deze teams kan een bijdrage zijn aan de binding van medewerkers aan de onderwijsinstelling.

In een goede praktijk is ruimte voor de ontmoeting met elkaar in het dagelijks werk, waarbij personeelsleden uit etnische minderheden als gelijkwaardige actor worden gezien. Dat kan met de hulp van een gedifferentieerd P&O instrumentarium dat gericht is op mogelijkheden die de organisatie heeft en niet op beperkingen. Verschillen moeten zichtbaar en bespreekbaar zijn en de voordelen en de problemen die deze verschillen met zich meebrengen eveneens.



### De behoeften van de studenten

Studenten hebben bovenal behoefte aan een goede docent. De samenstelling van het docentencorps doet er niet zo veel toe. Wat van belang is, is dat met name docenten die studenten begeleiden (studie-loopbaanbegeleiders, decanen, vertrouwenspersonen) en docenten die een vak als intercultureel management geven, intercultureel competent zijn. Intercultureel competent betekent dan dat de docent begrip heeft voor de verschillende achtergronden van studenten. Specifieker gaat het om kennis van verschillende culturen en geloven, een goed luisterend oor hebben, met studenten over verschillende zaken kunnen spreken en een goed signalerend vermogen hebben. Een docent moet stevig in zijn of haar schoenen staan, communicatief vaardig zijn en een groot empathisch vermogen hebben.

Binnen opleidingen is het van belang dat er een open cultuur is en dat er open gecommuniceerd kan worden over allerhande onderwerpen. Of dit mogelijk is of niet, wordt bepaald door de veilige ruimtes die er wel of niet binnen een opleiding zijn. Het is veilig om binnen een groep te zeggen wat je denkt, als de groepsleden hebben geleerd om afstand te kunnen nemen en niet alles meteen op zichzelf betrekken. Een vak als interculturele communicatie is dan ook van groot belang. Verder scheidt een divers samengestelde groep mogelijkheden. In de groep kunnen eerst overeenkomsten en verschillen van mensen worden besproken, waarna 'hot items' veiliger in deze groep kunnen worden besproken. Daarbij is het van zeer groot belang dat er sprake is van wederzijds respect en begrip, zonder dat iedereen het met elkaar eens hoeft te zijn.

*Anouk Taribuka & Hans Willem Schulkes, studenten HRM*

### Een adequate onderwijscultuur

Binnen opleidingen moet worden nagedacht over de geldende onderwijscultuur: welke cultuur is er en welke zou je willen? Er zou volgens ons een productieve cultuur moeten heersen waarin verschillen worden gewaardeerd, waarin gebruik wordt gemaakt van elkaars sterke kanten, waarin kennis wordt gedeeld en ruimte is voor open debatten. Een manier om dit te bewerkstelligen is door in kleine groepen aan het curriculum te werken. In deze groepen moet aandacht zijn voor creativiteit, luisteren naar elkaar, elkaars inbreng waarderen en elkaar stimuleren. Deze groepen moeten tenminste worden gezien als adviseurs van de opleidingsdirecteur. Wellicht moet de verantwoordelijkheid voor het curriculum zelfs helemaal bij deze groepen docenten worden gelegd.

In het curriculum, dat studenten opleidt voor een beroep in de multiculturele samenleving, moeten nieuwsgierigheid en innovatie centraal staan. Studenten moeten leren naar elkaar te luisteren en vragen te stellen. Er moet in studententeams worden samengewerkt. Het is van belang dat studenten handelen vanuit een visie waar ze trots op kunnen zijn en de verantwoording voor kunnen nemen. Ze staan dan stevig genoeg in hun schoenen om zich open te stellen voor de mening en visie van anderen op school en straks in de samenleving.

Studenten moeten kennis opdoen over de belangrijkste culturele verschillen tussen mensen, gerelateerd aan de beroepspraktijk waar zij voor worden opgeleid. Deze verschillen moeten worden benoemd, maar vooral bespreekbaar worden gemaakt. Ook moeten zij hier ervaring mee opdoen, bijvoorbeeld met de culturele bepaaldheid van het geven en ontvangen van kritiek.

*Janneke Hoogenkamp, Anton van der Meijden, Joop Zinsmeister,  
docenten HRM*

### Het hbo uit de identiteitscrisis

Hoe bind je personeel aan je organisatie? Binnen HRM een moeilijk vraagstuk dat niet alleen betrekking heeft op allochtoon personeel. Verschijnselen als toenemende individualisering en je eigen weg gaan staan hier haaks op. Binding is natuurlijk iets anders dan je vastklampen aan een organisatie vanwege onzekerheid van baanbehoud. Bovendien is de mate van stress hoog bij hogescholen. Het hbo verkeert in een identiteitscrisis. Zij bevindt zich in een transformatieproces naar ander onderwijs. Onderwijs dat wordt gegeven aan de internetstudent die op een andere manier dan de 'oude' student leert en gemotiveerd wordt en onderwijs waar onderzoek een plek in moet krijgen. Daarbij willen hogescholen maatschappelijk relevant bezig zijn. Om medewerkers aan zich te binden, zullen hogescholen eerst uit deze identiteitscrisis moeten komen.

Een eerste reactie op een crisis is in jezelf keren en een gesloten front vormen. Dit is dan ook wat veel hogescholen doen. Een tweede en meer gewenste reactie is via een open dialoog reflecteren op je eigen identiteit als hogeschool.

Wanneer hogescholen een open verbinding met de samenleving op alle niveaus aangaan, kunnen zij tot een nieuwe identiteit komen. Dit wordt bij voorkeur een hybride en transculturele identiteit.

Een open dialoog staat niet gelijk aan een vrijblijvende dialoog. Door binnen de hogeschool in teams samen aan onderwijs- en kennisontwikkeling te werken, wordt voorkomen dat er vrijblijvend met elkaar wordt gesproken. In deze teams wordt een onderzoekende, kritische houding ten aanzien van de gehanteerde onderwijsmodellen van de teamleden verwacht. Iedereen dient de mogelijkheid te krijgen op zijn of haar eigen manier het gestelde doel na te streven. Zaken worden hierdoor van verschillende kanten benaderd en met deze verschillende benaderingen wordt respectvol, doch speels omgegaan. Door op deze manier aan taken te werken worden er resultaten neergezet, met daarbij en daaraan gerelateerd de mogelijkheid om de dialoog aan te gaan over grondwaarden. Ingebed in en gerelateerd aan het onderwijsproces komt constant de vraag 'Waar gaat het nou eigenlijk om?' aan de orde.

*Wouter Reynaert, lector 'Career Development' van de Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid.*

***Stelling 4. Binnen hbo-instellingen is geen duidelijke opdracht met betrekking tot multiculturalisering; alleen een dergelijke opdracht leidt tot innovatie en nieuwe manieren van werken.***

Er is een gebrek aan een heldere, hogeschoolbrede multiculturaliseringsopdracht.

Een concrete opdracht vanuit de top van de hbo-instellingen lijkt wenselijk. In de visie en missie van de hogeschool zou aandacht moeten zijn voor de multiculturele samenleving en de rol die de hbo-instelling daarin speelt. Het hbo als opleidingsinstituut voor de toekomstige professionals, het hbo-onderwijs als emancipatie-instrument voor diverse etnische groeperingen in de samenleving, het hbo als vrijplaats waar etnisch diverse jongeren met elkaar studeren, werken en integreren. De hbo sector zou bij uitstek een voorbeeld kunnen zijn voor andere sectoren.

Een goede praktijk van een hogeschoolbrede opdracht zou bestaan uit het inhoud geven aan het debat over het functioneren van professionals en kenniswerkers in de multiculturele samenleving. De uitslag van het debat kan worden vertaald naar de eigen opleiding en het eigen beroepenveld. De uitslag wordt omgezet in algemene activiteiten die zijn ingebed in het professionaliseringstraject van docenten

In de goede praktijk experimenteren individuele docenten met nieuwe vormen van onderwijs om, als de experimenten slagen, deze uit te dragen naar collega's.

Er is aandacht voor de talige competentie: in elk vak staat de aandacht voor het talige en culturele aspect van mondelinge en schriftelijke communicatie centraal. Er is aandacht voor verschillen en overeenkomsten in de communicatie en cultuur van mensen. Daarbij krijgen docenten en studenten handvatten om op een adequate manier met deze verschillen om te gaan. Deze verschillen en overeenkomsten gelden niet alleen voor etnische meer- en minderheden, maar ook bijvoorbeeld voor verschillen in vakjargon en communicatie tussen mensen uit verschillende lagen van de bevolking. Er is aandacht voor het diverse team. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar een diverse samenstelling van het team als afspiegeling van de studentenpopulatie, maar ook naar de kwaliteit van hetgeen wordt geboden door dit team.

In de goede praktijk, gesteund door de missie en de visie van de hogeschool, wordt geen onderscheid gemaakt tussen studenten als dat er niet toe doet, de studentenpopulatie wordt wel nauwkeurig gevolgd waar het gaat om studentenuitval tijdens de schoolloopbaan, de kwaliteit van stageplaatsen en de aansluiting op het beroepenveld.

### Comparatieve multiculturele kennis

Bij het professionaliseren van docenten op het gebied van multiculturalisering gaat het niet zozeer om kleur, als wel om de inhoudelijke kleur van het onderwijs dat wordt gegeven. In het huidige onderwijs heeft 'westerse' kennis een prominente rol.

Voor docenten die een veelkleurig onderwijsaanbod willen bieden zijn er daarbij glazen plafonds die doorbroken dienen te worden, onbekende barrières die we nog steeds niet goed in beeld hebben. Om deze glazen plafonds ofwel culturele filters (zie ook [www.filternetwork.org](http://www.filternetwork.org)) te doorbreken, is het van belang om zogenaamde 'comparatieve kennis' te ontwikkelen. Mensen kunnen niet van alle culturen alles weten. Het is wel mogelijk een soort transculturele competentie of vaardigheid aan te leren, door je stelselmatig te verdiepen in cases. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld kennis opdoen over Afrikaanse organisaties of over hoe leiderschap en besluitvorming in Arabische organisaties in de praktijk wordt vormgegeven. Of het ontsluiten van kennis in India op het gebied van filosofie. Het internet kan bij deze zoektocht een hulpmiddel zijn, hoewel ook hier culturele filters kunnen opdoemen (zie ook *World Wide Work*, 2006). Het maken van comparatieve analyses kan worden gestimuleerd door bonussen te geven aan medewerkers die deze kennis, die zo vaak verborgen blijft, weten te ontsluiten. Een gericht (online) publicatiebeleid werkt hierbij ondersteund.

*Sylvia van de Bunt-Kokhuis, lector 'Human Resources Management',  
Haagse Hogeschool*

## Literatuurlijst

- *Biemans, P.J. (2001). Professionalisering van de personeelsfunctie. Een empirisch onderzoek bij twintig organisaties. Delft: Eburon.*
- *Bunt-Kokhuis, van de, S (ed.). World Wide Work, Filtering van online content in a globalized world, VU University Press, 2006*
- *GAO. (2005). Diversity Management – Expert-identified leading practices and agency examples. Report to the ranking minority member, Committee on homeland security and governmental affair, U.S. Senate.*
- *Glastra, F.J. (1997). Intercultureel management en de calculatie van verschil. Hogeschool de Horst Driebergen, Interculturalisatie.*
- *Janssens, M. (2002). Diversiteit – Kritische Succesfactoren van een Diversiteitsbeleid. Brussel: Administratie Werkgelegenheid.*
- *Koppers, W & Burgerhof, M. (2003). Fontys Hogescholen en allochtonen, een duo in opkomst! – Een onderzoek naar mogelijke vertrekmotieven van doelgroepmedewerkers van de wet SAMEN, alsmede een methodiek voor exit-analyse. Afstudeeropdracht.*
- *Kortram, L. H. (2006). Multiculturele competentie in het hoger onderwijs. In de Marge 4e kwartaal 2006 (In press.)*
- *Kortram, L. H. (2004). “Multicultureel competent samen(-)leven; inaugurele rede uitgesproken op 19-11-2004. Hogeschool de Horst, Driebergen*
- *Meerman, M. (2005). Werken met verschil: Een pleidooi voor gedifferentieerd HRM. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.*
- *Meerman, M. en Scholten, S. (2003). Diversiteit en diversiteitsbeleid – de oriëntaties van managers in private ondernemingen. Tijdschrift voor management en organisatie 57 (3), 31-46.*
- *Reichenberg, N.E. (2001). Best Practices in Diversity Management. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service.*
- *Roosevelt Thomas, R. Jr. (2004). Diversity management and Affirmative Action: Past, present and future. Diversity Symposium Paper.*
- *WODC/CBS. (2005). Jaarrapport integratie 2005. Den Haag: SCP/WODC/CBS*
- *Van Putten, L. & Meerman, M. (2006). Opleiden in de multiculturele samenleving. Een bijdrage aan de dialoog in het hoger beroepsonderwijs. Den Haag: Stichting Mobiliteitsfonds hbo.*
- *Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuyens, M. Stark, K, Schie, J. van & Sloten, G.C. van. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? -Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.*



## Bijlage 1: Vragenlijst Aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbestand

1. Uw naam:  
Uw functie:  
Hogeschool waar u voor werkt:  
Afdeling:
2. Hoeveel medewerkers vallen onder het door u gevoerde personeelsbeleid?  
  
..... pers.
3. Hoeveel procent van de medewerkers komt uit etnische minderheidsgroepen<sup>\*19</sup>?  
  
.....%
4. Wordt de etnische achtergrond van personeel geregistreerd?  
  
0 ja  
0 nee
5. Vindt u aandacht voor multiculturalisering in het personeelsbeleid wenselijk?  
  
0 ja  
0 nee
6. Hebt u kennis over / ervaring met het voeren van multicultureel personeelsbeleid?  
  
0 ja  
0 nee
7. Stimuleert u (uw afdeling) personeelsbeleid dat erop gericht is deelname van etnische minderheidsgroepen te bevorderen?  
  
0 ja  
0 nee

---

<sup>\*19</sup> Tot etnische minderheidsgroepen behoren personen die niet in West Europa of Noord-Amerika geboren zijn of de kinderen daarvan



Indien u bij vraag 7 'ja' heeft ingevuld kunt u dan bij vraag 7a en/ of 7b omschrijven wat u heeft gedaan?

7a. Welke maatregelen heeft u (uw afdeling) genomen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen?

-----  
-----

7b. Welke maatregelen heeft u (uw afdeling) genomen om het personeel uit etnische minderheidsgroepen aan de onderwijsinstelling te binden?

-----  
-----

8. Stimuleert u (uw afdeling) personeelsbeleid dat de multiculturalisering van het onderwijs ten goede komt?

- ja
- nee

8a. Zo ja, welke maatregelen heeft u (uw afdeling) hiertoe genomen? Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van multiculturele competenties van al het personeel?

-----  
-----

9. Zijn er (project) beschrijvingen en / of evaluaties van de maatregelen die u heeft genoemd beschikbaar?

- ja
- nee

10. Wilt u op de hoogte gehouden worden van de uitkomsten van het onderzoek en van vervolgactiviteiten?

- ja
- nee

Hartelijk dank voor uw medewerking!

## STICHTING *MobiliteitsFonds* hbo

Stichting Mobiliteitsfonds hbo (SMF) is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het hoger beroepsonderwijs. Het Mobiliteitsfonds stimuleert beleidsvorming en maatregelen rond de mobiliteit en employabiliteit van hogeschoolmedewerkers. SMF draagt subsidies, onderzoek en instrumenten aan, waarmee hogescholen hun arbeidsmarkt- en personeelsbeleid adequaat kunnen afstemmen op de eisen van deze tijd.

Het Mobiliteitsfonds ontwikkelt zich tot een volwaardig sectorfonds. Dit brengt met zich dat naast opdrachten van de cao tafel ook (onderzoeks-) opdrachten vanuit het veld uitgevoerd worden.

In deze publicatie vindt u de resultaten van een empirisch onderzoek naar de multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo.

Dit onderzoek is in opdracht van de Stichting Mobiliteitsfonds hbo uitgevoerd door het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam.

Aan de totstandkoming van deze publicatie is vanuit het lectoraat bijgedragen door:

Martha Meerman  
Lonneke van Putten

Deze publicatie is een uitgave van de Stichting Mobiliteitsfonds hbo.