

Martha Meerman en
Rob Gründemann (redactie)

Etnische diversiteit in docententeams in het hbo



Colofon

Etnische diversiteit in docententeams in het hbo

Auteurs

Martha Meerman en Rob Gründemann (redactie)

Met medewerking van:

- Joep Binkhorst
- Gürkan Çelik
- Angelique Hunkar
- Machteld de Jong
- Daniel van Middelkoop
- Menno Vos
- Sjiera de Vries

Deze publicatie is geschreven in opdracht van Zestor arbeidsmarkt en opleidingsfonds hbo. Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam, het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties van de Hogeschool Utrecht, het lectoraat HRM en persoonlijk ondernemerschap van Hogeschool Inholland en het lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid van hogeschool Windesheim.

Dank aan de leden van de teams die aan het onderzoek mee hebben willen doen en zich in de interviews open hebben opgesteld.

Omslagfoto: Adult education: student debate - Stock Image #5021952

Grafische vormgeving: Website delivery » Wordpress webdesign & grafische vormgeving

NUR 133

ISBN 9789081712262

© 2013, Deze uitgave is tot stand gekomen in samenwerking tussen de Hogeschool van Amsterdam, de Hogeschool Utrecht, Hogeschool Inholland en hogeschool Windesheim.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers en auteurs.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any other form by any means, electronic, mechanical, photocopying, microfilming, recording or otherwise, without written permission from the publishers and authors.

Samenvatting

Het hbo leidt professionals op die gaan werken in een multiculturele en internationale samenleving. De professionals in opleiding hebben een verschillende etnische en educatieve achtergrond. De etnische diversiteit onder hbo-studenten wordt steeds groter. Om goed les te kunnen geven moeten docenten ervaring hebben met die multiculturele samenleving. Het hbo onderwijs anno 2013 vraagt om cultureel competente docenten die verbanden weten te leggen tussen studenten en deze kunnen voorbereiden op een snel veranderende multi-culturele praktijk. Op het hbo werken docenten in teams die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en inhoud van het onderwijs en die er gezamenlijk voor zorgen dat iedereen meetelt en de mogelijkheid krijgt om zich volledig te ontplooien.

Om te zien hoe onderwijsteams dat doen zijn 10 onderwijsteams nader onderzocht. We zochten teams die op een goede wijze bezig zijn met etnische diversiteit en daarmee model zouden kunnen staan voor het hbo en voor andere teams.

De resultaten vallen eerlijk gezegd wat tegen. We hebben goed moeten zoeken om teams te vinden die bovenstaande uitgangspunten als vanzelfsprekend beschouwen en de multiculturele samenleving en studentenpopulatie als kracht en inspiratie zien om de wereld van morgen vorm te geven. We zagen wel de uitdagingen en dilemma's die positief gestemde teams op hun weg tegenkomen. We kunnen van ze leren en presenteren daarom uitvoerig hun zoektocht naar de herkenning en erkenning van de multiculturalisering van het hbo in de Nederlandse samenleving.

Verantwoordelijk voor de teambeschrijvingen zijn Angelique Hunkar (de opleidingen Aviation en Logistiek), Joep Binkhorst (de opleidingsteams Geschiedenis en Social Work), Menno Vos, Gürkan Celik en Sjiera de Vries (het Honours College en de Academie voor Lichamelijke Opvoeding), Machteld de Jong (teams van de opleidingen HRM en MER), Daniel van Middelkoop (Commerciële Economie) en Martha Meerman (Sociale Dienstverlening).

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1: Aanleiding	5
1.1 Geen stimulans voor diversiteitbeleid	5
1.2 Beleid versus implementatie	5
1.3 Diversiteit in teams.....	6
1.4 Een typologie van hrm-praktijken	7
1.5 Diversiteit en het hogeschoolbeleid	9
Hoofdstuk 2: Doelstelling, vraagstelling en werkwijze	10
Hoofdstuk 3: Beschrijving van de opleidingen	12
3.1. Technische Opleidingen: Aviation en Logistiek.....	12
3.1.1. Team 1: Een opleiding luchtvaarttechniek (Aviation).....	12
3.1.2. Team 2: Een logistieke opleiding	19
3.2 Educatieve teams: Geschiedenis en de Academie voor Lichamelijke Opvoeding	23
3.2.1. Team 3: Team Geschiedenis	23
3.2.2. Team 4: Academie voor Lichamelijke Opvoeding	28
3.3. Maatschappij opleidingen: Sociale dienstverlening en Social Work.....	32
3.3.1. Team 5: Het deeltijd team Sociale Dienstverlening.....	33
3.3.2 Team 6: Team Social Work.....	39
3.4. Economische opleidingen: HRM, Honours college, Commerciële economie en MER.....	43
3.4.1. Team 7: Opleiding HRM	43
3.4.2. Team 8: Het Honours College.....	48
3.4.3 Team 9: Team CE	51
3.4.4. Team 10: Opleiding Management Economie en Recht	55
Hoofdstuk 4: Samenvatting, conclusies en aanbevelingen.....	60
4.1 Teamkarakterisering.....	60
4.2 Antwoord op de onderzoeksvraag	64
4.3 Aanbevelingen voor een nieuwe stimuleringsregeling	66
Literatuurlijst	68

Hoofdstuk 1: Aanleiding

Aanleiding voor het onderzoek was de stimuleringsregeling (H)Erkend Multi-talent van Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van het hbo. Met de subsidieregeling beoogden de sociale partners een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid in het hbo. De subsidie zou een stimulans moeten zijn om bewust naar diversiteit te kijken bij de instroom, doorstroom en het behoud van talentvolle medewerkers met een niet-westerse achtergrond (Subsidieregeling (H) Erkend Multi-talent). Om voor de subsidie in aanmerking te komen, diende het project een ambitieuze doelstelling (meer etnisch talent in het personeelsbestand) te hebben, die een duidelijke trendbreuk moest laten zien. De regeling bleek geen succes. Er werden slechts 6 van de beoogde 20 aanvragen voor deze regeling ingediend.

1.1 Geen stimulans voor diversiteitbeleid

Het hoger onderwijs laat zich niet stimuleren, het denkt in termen van gelijkheid in plaats van diversiteit en verschil. De vraag is of de gedachte van meer diversiteit in het personeelsbestand in het hbo dan ook stand houdt. Hoewel is aangetoond dat alleen concrete resultaten als het stellen van streefcijfers ervoor kunnen zorgen dat bijvoorbeeld niet-westerse allochtonen een kans krijgen op de arbeidsmarkt, loopt de discussie in de hbo sector anders. Als gevolg daarvan wordt ook het registreren van de achtergrond van het personeel door de instellingen niet ter hand genomen. Als het om personeel gaat, zo luidt de redenering, wil men de beste docent voor de klas, los van achtergrond, leeftijd of kleur. Het gaat om personeelsbeleid voor iedereen. Door het voeren van een voorkeursbeleid lijken groepen uitgesloten te worden en dat beleid wordt daarom van de hand gewezen. Daarbij komt dat de samenstelling van het personeelsbestand op termijn de diverse afspiegeling van het aanbod weerspiegelen, zo luidt de redenering. Diversiteit is immers de realiteit, vooral in de Randstad en daarmee onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

1.2 Beleid versus implementatie

Verschillende hogescholen formuleren geen specifiek op diversiteit gerichte doelen. Alle managers en docenten moeten immers over de vaardigheden beschikken om onderwijs te geven aan een diversiteit aan studenten. Daarentegen formuleren andere hogescholen die doelstellingen wel. Zo is de ene school gericht op een “diversiteit en antidiscriminatiebeleid” en gaat het bij de andere hogeschool om “een afspiegeling van de multi-etnische grote stad”. Weer een andere school omarmt het onderwerp als vanzelfsprekend en ziet diversiteit in het studenten- en personeelsbestand als een onderdeel van het imago van de school.

Of op centraal niveau nu sprake is van de hierboven beschreven doelstellingen, de vertaling ervan naar het niveau van het faculteits- of opleidingsmanagement verschilt. De werkelijke implementatie in het onderwijs komt een enkele keer voor. Het vraagt namelijk veel inspanning om de intentie tot beleid om te zetten in hrm praktijken en om vervolgens over te gaan tot de acceptatie ervan naar vaardigheden van uitvoerende managers op de werkvloer om het beleid uit te voeren (Purcell & Hutchinson 2007). In het hoger onderwijs speelt daar nog eens bij dat de opleidingen en onderwijsteams tamelijk autonoom opereren (Meerman e.a. 2009) en dat maakt implementatie van doelstellingen en beleid minder

gemakkelijk. In het hoger onderwijs wordt het personeelsbeleid decentraal uitgevoerd en benoemen de opleidingen zelf de nieuwe personeelsleden, waarbij per opleiding verschilt of de opleidingsmanager, de teamleider of een brede commissie van personeelsleden verantwoordelijk is voor de selectie. Niet alleen de selectie vindt plaats in de opleiding, ook de promotie en loopbaanmogelijkheden op basis van het functioneren, vinden plaats in de teams onder verantwoordelijkheid van de teamleider. Er zijn natuurlijk algemene personeelsbeleidskaders, waaronder de CAO, maar de autonomie van de opleiding is groot.

Hoewel hogescholen midden in de samenleving staan is diversiteit in het personeelsbeleid geen automatisme en daarmee kennelijk een complex vraagstuk. Complexe vraagstukken vragen om goed georganiseerde en met elkaar samenhangende beleidsmaatregelen. Een enkel diversiteitsproject dat tot stand komt omdat subsidie beschikbaar is, heeft dan weinig impact. Uit de hrm literatuur weten we dat een geïsoleerde maatregel zoals een voorkeursbeleid, niet succesvol is en nauwelijks effectief. Diversiteitsbeleid moet leiden tot het realiseren van een inclusieve en dus diverse organisatiecultuur en dat vraagt niet om een geïsoleerd initiatief maar om een complex van maatregelen. Er is draagvlak van onderop nodig om die verandering tot stand te brengen. Kortom, diversiteit in het personeelsbestand op de hogeschool is óf een vanzelfsprekendheid en dan ook terug te zien in de samenstelling van het personeelsbestand óf vraagt om een complexe organisatieverandering.

Zoals gezegd vindt de uitvoering van het personeelsbeleid plaats in de teams. De teams staan in direct contact met de studenten en met de samenleving. Diversiteitsmanagement, als opvolger van het voorkeursbeleid dat vooral gangbaar was in de 80-er en 90-er jaren van de vorige eeuw, gaat uit van de economische betekenis van diversiteit waarbij het gevoerde beleid moet leiden tot een beter begrip en bejegening van de 'klant'. Naar het hbo vertaald zou een divers docententeam bij een diverse studentenpopulatie op zijn minst gunstig zijn voor het studiesucces en studenttevredenheid en ook voor de beroepspraktijk. Met die kennis worden dan ook binnen verschillende opleidingen activiteiten ontplooid. Docenten zijn actief bezig met diversiteit in de klas en in het beroepenveld. Deze initiatieven vinden in de ene opleiding vaker plaats dan in de andere en krijgen in alle opleidingen gestalte zonder dat de verschillende partijen zich daar altijd bewust van zijn. De werving en aanname van personeel, het leren van elkaar en het functioneren en beoordelen gebeuren onderling in formele en informele verbanden.

Daarom stelden we Zestor voor om bij 10 teams verspreid over 5 hogescholen langs te gaan en in lijn met de doelstelling van de subsidieregeling, te zien op welke manier etnische talenten in het team worden geworven, gezien en ingezet. Beleid of geen beleid, in het hoger beroepsonderwijs en vooral in de Randstad moeten docenten omgaan met diversiteit in hun studentenpopulatie. We hadden daarom de verwachting dat we veel zouden kunnen leren over diversiteit op de hogeschool door naar het functioneren van teams te kijken. Hoe gaan teams, bewust of onbewust om met (etnische) diversiteit?

1.3 Diversiteit in teams

Diversiteit in teams gaat over veel meer dan alleen de etnische afkomst van de docenten in het team. Opleidingsmanagers en selecteurs zeggen in het selectieproces te kiezen voor de beste hbo docent. Docenten worden geselecteerd op de mate waarin zij goed geoefend zijn en daarmee de (didactische) kneepjes van het vak begrijpen. Een goede docent moet in steeds nieuwe situaties effectief kunnen

handelen; hij/zij moet flexibel zijn. De beste docenten zijn ook inhoudelijk op de hoogte van het vak en begrijpen de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden. Zij kunnen dat door de ervaring die zij hebben opgedaan in de beroepspraktijk en/of door voldoende vakken, waardoor zij een kritische houding kunnen aannemen. Een onderzoekende en daarmee kritische houding is bovendien een competentie die meer en meer tot de vereisten is gaan behoren van een goede hbo docent (Leijnse 2010). Niet elke docent kan echter aan al die eisen voldoen.

Het docententeam bestaat dan ook meestal uit mensen met een diversiteit aan ervaring en opleiding. Docenten kunnen onmogelijk op alle bovenstaande punten excelleren. Het gaat om functionele diversiteit in teams (Knippenberg, de Dreu en Homan 2004). Kennis en ervaring met een diverse studentenpopulatie is een eis die aan alle docenten worden gesteld en is een vanzelfsprekende competentie van alle docenten. In de meeste gevallen is etniciteit dan ook geen specifiek selectie criterium. Toch mogen we ervan uitgaan dat de leeftijd, etniciteit of geslacht van een individu van invloed is op de wijze waarop hij/zij met anderen omgaat en samen gaat met functionele diversiteit. Wij vinden het belangrijk om dergelijke persoonskenmerken te benoemen en daarmee de toegevoegde waarde expliciet te erkennen. Zo is een oudere docent vaak meer geoefend en heeft hij/zij ervaring met vele situaties die in de klas aan de orde kunnen zijn. Ervaren docenten zijn experts en weten hoe te handelen in complexe situaties en hebben overzicht over het geheel. Mannen en vrouwen voor de klas zijn van belang voor het pedagogisch klimaat. Ook al worden zij onder de collega's als inwisselbaar gezien, studenten kunnen verschillende verwachtingen hebben van mannen en vrouwen voor de klas. Een docent met een niet-westerse achtergrond is een rolmodel voor niet-westerse studenten en kan wellicht in nieuwe situaties in het diverse klaslokaal effectief handelen. Niet-westerse docenten kunnen het beeld dat 'autochtonen' over 'allochtonen' hebben beïnvloeden. Deze docenten kunnen bovendien een kritische houding aannemen ten aanzien van vanzelfsprekende handelingen en oordelen in de beroepspraktijk. Een docent met een niet-westerse achtergrond kan het debat op de hogeschool over de multiculturele samenleving versterken en inhoud geven. We zeggen nadrukkelijk 'kan' want niet-westers is een zeer brede categorie waarin de verschillen tussen docenten uitermate groot zijn. Niet iedere niet-westerse docent is bovendien identiteitsbewust of maakt op een positieve manier gebruik van de eigen etnische identiteit (Hunkar 2011). Er zijn bovendien ook docenten van westerse komaf met een doorleefde en positieve etnische identiteit (Meerman 1999) die daardoor ook wendbaar zijn in multiculturele situaties. Het gaat met andere woorden in het hbo om goede docenten en die goede docenten beschikken over multiculturele competenties.

Met multiculturele competenties worden de competenties bedoeld om in de communicatie in een multiculturele omgeving optimaal resultaat te behalen. De competentie vraagt een culturele lens als centrale focus om naar gedrag te kijken. Dat vraagt van docenten, trainers, onderzoekers en leidinggevenden om een aanpak en werkwijze die rekening houdt met de historische context en achtergrond van iemand (APA 2003). Onder multiculturele competenties wordt het vermogen verstaan om (inter)culturele verschillen te herkennen en daarmee om te gaan (Thomson 2011).

1.4 Een typologie van hrm-praktijken

Diversiteit in het personeelsbestand en in teams en het ontwikkelen en onderhouden van multiculturele competenties, vragen inzet en inspanning (zie ook de Vries e.a., 2002). De inspanning is gericht op het

het zien en bewust zijn van diversiteit in het team en het begrijpen van de effecten: diversiteitsbeleid. Dat alles moet leiden tot het handelen om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van diversiteit ten gunste van de doelen die het team/ het beroepsonderwijs zichzelf heeft gesteld (Cox 2001). Echter niet alle teams voeren een diversiteitsbeleid. We onderscheiden dan ook verschillende hrm-praktijken in teams: praktijken waarbij diversiteit wordt ontkend, praktijken waarbij diversiteit wordt herkend en begrepen (wordt erkend) en praktijken waar de kracht van diversiteit een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk in het team (Meerman e.a. 2009). In beleidsnotities maar ook in teams worden verschillende doelstellingen geformuleerd en diversiteitspraktijken aangetroffen (Meerman e.a. 2009; van Putten en Meerman 2006). In dit rapport noemen we er vier.

Type 1: Ontkennen van diversiteit

Teamleiders en docenten zeggen verschillen te negeren in de dagelijkse (hrm) praktijk. Onder het mom van iedereen is gelijk worden verschillen ontkend en niet gezien. Het management en het personeelsbeleid zijn ongedifferentieerd, er wordt uitgegaan van vaste competentieprofielen en loopbaanpaden. Docenten moeten voldoen aan de heersende normen waarbij weinig aandacht is voor individuele talenten en ambiguïteit. De gangbare beroepspraktijk wordt als vanzelfsprekend beschouwd, zonder daarbij te vermelden dat het om een multiculturele praktijk gaat. Conflicten worden niet gezien of men is tevreden als een conflict zonder schade is opgelost.

Type 2: Herkennen

In een andere praktijk worden verschillen juist wel gezien maar is het docentenkorps net als in het bovenstaande team tamelijk traditioneel. Niet-westerse docenten zijn volgens de selecteurs niet beschikbaar op de arbeidsmarkt en solliciteren dus ook niet op de uitstaande vacatures. In het team wordt ingegrepen als er iets mis gaat. Die ingrepen leiden alleen tot een evaluatie als het tot conflicten leidt. De praktijk is erop gericht discriminatie, onveiligheid en segregatie aan de orde te stellen. Als een niet-westerse docent solliciteert, gaat bij gelijke geschiktheid soms de voorkeur uit naar deze docent omdat hij/zij een rol zou kunnen spelen om soepeler om te gaan met het etnisch diverse studentenbestand. Niet-westerse docenten worden aangenomen om het vak multiculturele communicatie te verzorgen.

Type 3: Erkennen

Het herkennen van verschil kan ook leiden tot het erkennen van verschil, de derde variant van de beleidspraktijk. Nu wordt multiculturalisering van het studentenbestand expliciet op de agenda geplaatst van het onderwijsteam. Bij diversiteit in het onderwijsaanbod wordt niet alleen uitgegaan van achterstanden maar ook van de uitdaging om nieuwe kennis in huis te halen. Er is sprake van gedifferentieerd personeelsbeleid, de multiculturele competentie geldt niet alleen voor studenten maar wordt ook ingezet naar de eigen collega's. De opleiding erkent dat docenten met een niet-westerse achtergrond als rolmodel fungeren. Zij kunnen in het team excelleren en komen tot hun recht. Conflicten worden geanalyseerd en geëvalueerd.

Type 4: Gebruik maken van de kracht van diversiteit

Tot slot is er een vorm van diversiteitsbeleid die de realiteit als uitgangspunt hanteert. Diversiteit kan in de 21ste eeuw niet alleen erkend worden maar is een gegeven. Diversiteit wordt gezien als uitdaging en als kracht, dus niet als probleem. Het docententeam heeft als vanzelfsprekend een diverse etnische

samenstelling, ze is een afspiegeling van de omringende omgeving (van de arbeidsmarkt en van de studentenpopulatie). Ambigüiteit in beleid en praktijk is het uitgangspunt, dat vraagt inspanning en steeds opnieuw om bezinning. Verschil zien en maken is onderdeel van het onderwijsbeleid en van alle docenten wordt in gelijke mate verwacht dat zij deelnemen en een actief onderdeel zijn van de multiculturele samenleving. Alle docenten beschikken over multiculturele competenties en in alle lessen wordt aandacht besteed aan het onderwerp. Het gaat om het diverse patiëntenbestand in de gezondheidszorg, kennis over het ontstaan en in stand houden van ongelijkheid bij internationale business, communicatie en samenwerken met diverse collega's in de techniek, respect voor een divers klanten- en personeelsbestand bij de economische opleidingen etc.

1.5 Diversiteit en het hogeschoolbeleid

Diversiteit in het personeelsbestand op de hogeschool is óf een vanzelfsprekendheid óf vraagt om een complexe organisatieverandering. Bij de ene variant is de kennis die op de hogeschool wordt ontwikkeld van bijzondere betekenis voor de samenleving als geheel. De uitstraling van de beroepsopleiding is een model en voorbeeld voor de samenleving van de toekomst. Bij de andere variant gaat het om een complex organisatievraagstuk. En om dat vraagstuk aan te pakken moet rekening worden gehouden met de specifieke omstandigheden waarin het hbo verkeert. Het gaat dan om de bijzondere dynamiek, de uitdagende of de belemmerende werking van het centrale en decentrale personeelsbeleid, de autonomie van zelfsturende teams, de diverse studentenpopulatie (de beroepsbevolking van de toekomst) en de aantrekkingskracht van een multicultureel of gesegregeerd beroepenveld. Het diversiteitbeleid is daarbij sterk verbonden met het onderwijs: we noemen als voorbeeld differentiatie in het onderwijsaanbod, de doorstroom van studenten met een achterstand, de eisen op het gebied van de academisering van het onderwijs en het competentiegericht onderwijs, de eisen op het gebied van Engelse en de Nederlandse taal. Het zijn slechts enkele vraagstukken die in het onderwijs spelen en een directe relatie vormen met het diversiteitsvraagstuk.

Met bovenstaande komt de implementatie en doorwerking van het diversiteitbeleid op de hogeschool naar ons idee het beste tot uiting in de praktijken van de opleidingsteams. Daar kunnen we zien wat nodig is om het complexe vraagstuk handen en voeten te geven en of een stimulans vanuit het Zestorfonds is gewenst. We besloten dan ook tot een inventarisatie van de praktijken in teams.

Hoofdstuk 2: Doelstelling, vraagstelling en werkwijze

Het doel van onze inventarisatie van diversiteitspraktijken in teams is het bieden van inzicht in de wijze waarop binnen opleidingsteams van de hogescholen invulling wordt gegeven aan en gebruik wordt gemaakt van etnische diversiteit. Uitgangspunt was niet om een representatief beeld te krijgen van de huidige situatie in het hbo, maar meer om te kijken naar de verschillende wijzen waarop het personeelsbeleid (diversiteitsbeleid) op de werkvloer van de hbo-instelling wordt vormgegeven, wat dat betekent voor diversiteit in teams. Zestor vroeg ons 10 docententeams nader te bestuderen.

Om deze doelstelling onderzoekbaar te maken formuleerden we de volgende vraagstelling:

Welke verscheidenheid in aanpakken ten aanzien van selectie en behoud van etnisch diverse medewerkers zien we in de hbo praktijk in docententeams?

Een aanvullende vraag in het kader van de stimuleringsregeling (H)Erkend Multitalent was:

Waarom wordt door de teams relatief weinig op de stimuleringsregeling diversiteit ingetekend?

Vier lectoren van vijf hogescholen hebben in totaliteit 20 cases aangedragen om daarmee inzicht te krijgen in wat er zoal op de werkvloer gebeurt. Het zijn teams die bij de lectoren en de hogeschool bekend staan als teams die het onderwerp op de agenda hebben. We kozen 20 teams om uiteindelijk 10 saillante teams te kunnen beschrijven. De teams zijn gesitueerd op de Hogeschool Inholland, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Rotterdam, Hogeschool Utrecht en hogeschool Windesheim. We selecteerden van iedere hogeschool twee teams die van elkaar verschillen wat betreft het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid, immers in beschrijvingen over diversiteit in teams gaat het vaak over teams in de sociale sector. De teams moesten bereid zijn met ons over het onderwerp van gedachten te wisselen. De teams hebben verschillende redenen om aandacht voor het thema etnische diversiteit te hebben. Ze willen bijvoorbeeld bewust op zoek naar een etnisch diverse teamsamenstelling of meer aansluiten bij het groeiende aandeel niet-westerse studenten in de opleiding. Ze willen meedoen om zo weer eens bewust met het onderwerp bezig te zijn of om te kunnen laten zien wat op het gebied van diversiteit al is bereikt. Uiteindelijk zijn tien teams geselecteerd:

Twee teams uit het technische domein (Aviation en Logistiek); twee educatieve teams (Geschiedenis en Lichamelijke Opvoeding); twee teams die studenten opleiden voor sociale beroepen (Sociale Dienstverlening en Social Work) en ten slotte vier teams in de meer economische sfeer (HRM, het Honours College internationaal management, Commerciële Economie en MER).

Om in een relatief korte tijd zoveel mogelijk informatie over het team te verzamelen is in elk team gesproken met de teamleider, een niet-westerse docent en één van zijn/haar westerse (voornamelijk Nederlandse) collega's. In drie gevallen is ook gebruik gemaakt van rapportages van teamgesprekken die zijn gehouden voor een onderzoek naar diversiteit en studiesucces (team Logistiek, Sociale Dienstverlening en Commerciële Economie), in weer andere gevallen zijn ook studenten geraadpleegd (team Geschiedenis, Social Work en Commerciële Economie).

De gesprekken zijn gevoerd op basis van eenzelfde topiclijst met een aantal open vragen. De teamgesprekken zijn genoteerd, geanalyseerd en verwerkt. In een teamgesprek gaat het vaak om opvattingen en die zijn er talrijk als het om diversiteit gaat. De interviews waren bedoeld om feitelijke informatie boven tafel te krijgen. Opvattingen van individuele respondenten over diversiteit probeerden we zoveel mogelijk te vermijden. Dat is niet altijd gelukt.

In het volgende hoofdstuk wordt een verscheidenheid in aanpakken beschreven ten aanzien van selectie en behoud van etnisch diverse medewerkers in de hbo praktijk in docententeams. Om te komen tot een teambeschrijving zijn dezelfde topics gebruikt voor de beschrijving, echter de onderzoeker heeft er, voor de leesbaarheid, een eigen invulling aangegeven.

Docententeams verschillen en dat is afhankelijk van de specifieke opleiding waar de docenten werken, de samenstelling van het team, de diversiteit in het docententeam en in de studentenpopulatie, de inzet van de teamleider en prominente teamleden. Met de typologie van hrm praktijken, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, als achtergrond kunnen de teams gelezen worden en vergeleken. De inventarisatie is geen onderzoek in de zin dat generaliserende uitspraken zijn te verwachten. Van de teams willen we leren op welke wijze hrm-beleid teams kan ondersteunen bij hun dagelijks werk in de hogeschool. Wellicht hebben we teams over het hoofd gezien die ook een plaats hadden moeten krijgen in dit rapport. Anderzijds bieden de huidige beschrijvingen al een breed en boeiend scala van praktijken met betrekking tot etnische diversiteit in docententeams in het hbo.

Na deze inleidende hoofdstukken volgt nu een beschrijving van de 10 teams die ook losstaand gelezen kunnen worden. In hoofdstuk 4 proberen we de teams met elkaar te vergelijken en trekken enkele inhoudelijke conclusies. Tot slot worden in hoofdstuk 5 enkele concluderende opmerkingen gemaakt, geven we een antwoord op de onderzoeksvraag, en doen wij enkele aanbevelingen voor het fonds dat Zestor in de toekomst wellicht beschikbaar stelt om meer diversiteit in teams op het hbo te realiseren.

Hoofdstuk 3: Beschrijving van de opleidingen

3.1. Technische Opleidingen: Aviation en Logistiek

Voor de technische opleidingen kozen we de opleiding luchtvaarttechniek en een logistieke opleiding. Een reden om naar luchtvaarttechniek te kijken is de diversiteit in de omgeving en van de studentenpopulatie. De wereld van de luchtvaarttechniek is een omgeving van internationale business en per definitie divers. We kozen het logistieke team omdat het team eerder had kenbaar gemaakt aandacht aan diversiteit in het team te willen geven omdat er ook daar sprake is van een groeiende diversiteit van de studentenpopulatie. Beide teams maakten tijd vrij om over het onderwerp te praten.

3.1.1. Team 1: Een opleiding luchtvaarttechniek (Aviation)

Het team bestaat uit ongeveer 50 docenten, die niet allen fulltime in dit team werken. Sommige docenten spreiden hun inzet tussen twee of meerdere opleidingen, meestal binnen het technische domein, soms ook daarbuiten. Het team kent drie soorten docenten. De eerste groep zijn de vakdocenten die de theorievakken doceren (wiskunde, natuurkunde, mechanica, meet- en regeltechnieken). De tweede zijn de projectdocenten die het projectonderwijs begeleiden. De derde groep docenten zijn verantwoordelijk voor de communicatieve vakken. Er wordt binnen deze opleiding verrassend veel aandacht aan communicatievaardigheden besteed, vooral geconcentreerd rond het eerste studiejaar (12 studiepunten). De verhouding tussen mannen en vrouwen onder de docenten is ongeveer 80/20 en de vrouwen zijn redelijk verdeeld over de drie categorieën docenten. Er werkt slechts één “gekleurde” docent van Antilliaanse afkomst en één docent van Amerikaanse afkomst. Het hele team wordt beschouwd als autochtoon Nederlands want als we vragen naar de diversiteit in het team wordt gesteld dat maar één docent *“een kleurtje heeft, want voor de rest is hij gewoon een normale Nederlander”*. De docent wordt door zijn teamleden niet als allochtoon beschouwd, zelf voelt hij zich binnen de opleiding ook niet aangesproken als het over allochtonen gaat. Hij gedraagt zich niet anders dan de andere docenten. *“Ik denk dat als ik veel taalfouten zou maken, dat het wel op zou vallen, omdat daarmee het beeld van allochtonen bevestigd wordt”*. Hier doet zich het verschijnsel voor dat wanneer iemand kenmerken vertoont die positief afwijken van het beeld dat men van een bepaalde groep heeft, deze persoon niet meer tot die groep wordt gerekend. De andere docent ervaart het team als monocultureel “traditioneel blank Nederlands”. Dat vindt hij verrassend voor het vakgebied, dat per definitie gaat over dingen die over de grens gebeuren.

De studentenpopulatie is door de jaren heen sterk verkleurd en de teamleider schat de allochtone populatie op ongeveer 40 tot 50 procent. Die studenten zijn voornamelijk van Turkse, Marokkaanse, Antilliaanse en Surinaamse afkomst. Binnen de opleiding worden allochtonen niet als probleem ervaren: *“Natuurlijk zijn er allochtone kinderen met problemen, net zo veel als er Nederlandse kinderen zijn met problemen. Het hbo heeft een eerstejaars uitval van circa 50%. Dat heeft niets met etniciteit te maken. Dat is puur een gevolg van het feit dat de meeste kinderen van 17, 18 jaar geen idee hebben wat ze willen”*, aldus de teamleider. De verhouding blijft redelijk gelijk tot en met het vierde jaar *“Al dat gezeur in de media en de samenleving over die allochtonenpolitiek. Dat zal allemaal wel zo zijn, daar zal wel kennis inzitten, maar wij hebben hier de top 5%. Als je wilt weten, die multiculturele samenleving, slaagt die een beetje, dan moet je hier een dagje komen en dan zie je dat hij slaagt”*. Zijn eigen ervaring is dat allochtone studenten het juist beter doen. *“Er is van huis uit meer druk en trots, en daar vinden ze veel meer een stimulans om er wat van te maken. Ik vind ze over het algemeen praktischer ingesteld en ze werken harder. Mijn blanke studenten zijn van die*

lekkere kwastjes uit het Gooi voor wie school een groot plezier is en och, of ik het dit jaar haal of volgend jaar, pa betaalt toch wel. Terwijl ik bij de gekleurde studenten veel meer een houding zie van: ik zet hier aan mijn toekomst te werken". De teamleider herkent de landelijke cijfers van relatief slechtere studieresultaten van allochtone studenten dus niet in zijn eigen opleiding.

De docent bevestigt het beeld van de harder werkende allochtone studenten. *"Juist de studenten die uit het buitenland komen, bijvoorbeeld net een maand hier zitten uit de Antillen, juist die vormen groepjes en op de verdieping gaan ze samen studeren. Fantastisch. Die Nederlandse studenten zijn allang thuis, doen lekker alles individueel".* Hij en zijn collega schatten het aantal allochtone studenten overigens op 15%. De kloof in de perceptie van de teamleider versus de docenten is opmerkelijk groot.

Op de opleiding zitten ook vluchtelingen, die logischerwijs kampen met een taalachterstand. Dat probleem doet zich volgens de teamleider vooral voor in het eerste jaar. Studenten die de minimaal noodzakelijke taalvaardigheid voor het hbo missen vallen vaak in het eerste jaar uit. *"Maar het is niet zo dat de groep allochtone studenten significant groter is dan de autochtone eerstejaars die er met de pet naar gooien en niet gemotiveerd zijn en na een jaar ook weer weg zijn".* Kennelijk is de voornaamste reden waarom autochtone studenten uitvallen gebrek aan motivatie (niet willen), terwijl bij de allochtone studenten de taal het grootste struikelblok blijkt (niet kunnen).

Wat structureel gedaan wordt is het door meerdere docenten laten lezen van multiple choice tentamens om te voorkomen dat een multiple choice tentamen een taaltoets wordt. *"Want wanneer een student, bijvoorbeeld omdat Nederlands zijn tweede taal is, bepaalde subtiliteiten in het Nederlands niet begrijpt, mag dat niet van invloed zijn op de wijze waarop hij of zij het tentamen aflegt".*

Er wordt bij het beoordelen van de presentatievaardigheden van studenten rekening gehouden met culturele verschillen. In bepaalde culturen is het bijvoorbeeld niet beleefd om mensen rechtstreeks aan te kijken. Dat wordt dan wel met de student besproken. De docenten zeggen hiervoor begrip te tonen de student wordt er vervolgens wel op gewezen dat het in Westerse culturen gebruikelijk is dat men elkaar aankijkt. *"Daarmee zeg ik niet dat jij ons moet gaan nadoen, ik geef je alleen mee dat je er rekening mee moet houden dat dat zo is. Wat jij daarmee doet, moet je zelf weten".*

Er bestaat sinds drie jaar een mentoraatprogramma, waaraan Antilliaanse studenten, zodra zij hier aankomen, meteen een mentor worden toegewezen. In het kader van dit programma worden gezamenlijke activiteiten ontplooid. Het programma wordt niet op alle technische opleidingen onder de aandacht gebracht. Binnen de technische opleidingen hebben slechts drie opleidingen een ambassadeur¹, terwijl er bij alle opleidingen veel Antilliaanse studenten rondlopen *"die de herkenbaarheid en ondersteuning hard nodig hebben".*

Personeelsbeleid

Diversiteit in het docententeam is geen issue. Docenten worden geselecteerd op hun kennis en vaardigheden: *"heeft die persoon verstand van zaken waar wij wat aan hebben, zien we de zij-instromers*

¹ Een ambassadeur is een vertegenwoordiger van een groep studenten binnen de opleiding. De ambassadeur draagt de belangen, wensen en behoeften van de groep naar buiten toe uit.

omgaan met studenten, zien wij ze daarin goed functioneren. We kijken totaal niet is dat een man of vrouw of waar komt hij vandaan. De laatste vacature is naar een vrouw gegaan, omdat die gewoon de beste was”.

Allochtone kandidaten reageren niet op vacatures. Het team hanteert geen normen of quota's en selecteert puur op de kwaliteit van de sollicitant. Dat er wellicht subsidie en ondersteuning is om hierover eens systematisch na te denken zegt de teamleider gedecideerd: *“nog nooit van gehoord en ook nog nooit overwogen”.*

De docent bevestigt het beeld dat door de teamleider is geschetst. Hij verbaast zich er over dat het hoger onderwijs geen afspiegeling is van de samenleving, herkent het belang van rolmodellen en heeft wel nagedacht over de vraag of het voor de allochtone studenten stimulerend zou zijn als het docententeam een afspiegeling zou zijn van de studentenpopulatie. *“Dat is een vraag waar je snel populistisch ja op antwoordt, maar ik heb ook grote waardering voor mijn onderwijsmanager en die zegt, ik zou niet weten waarom. Die jongens en meisjes hebben recht op goede docenten, en of die blank of zwart of geel of groen zijn, maakt niet uit. En daar heeft hij ook wel een punt”.*

De docent kan zich voorstellen dat bepaalde groepen die nu uitvallen, door meer kleur in het docententeam en het bewust inzetten van multiculturele competenties het wel zouden halen. Zelf merkt hij dat bepaalde groepen studenten eerder geneigd zijn om hem te benaderen dan andere docenten. *“Marokkaans, Turks, alles wat een kleurtje heeft stapt eerder naar mij toe dan naar iemand anders. Gedeeltelijk ook omdat ik heel open ben hoor.”* Dat zou kunnen betekenen dat allochtone studenten toch benadeeld worden omdat ze het allemaal met die ene allochtone docent moeten doen als het gaat om rolmodel.

Het docententeam zou een afspiegeling van de samenleving moeten zijn, vindt ook zijn collega. *“Als je als minderheidsstudent hier rondloopt en je ziet niemand uit jouw cultuur in het docentenkorps, dan voelt dat misschien een beetje vreemd.”* Hij is geen voorstander van ‘affirmative action’, omdat het te geforceerd is en veel weerstand op kan wekken. Hij is ervan overtuigd dat door ‘awareness’ te kweken, het proces van acceptatie natuurlijker op gang komt.

De docenten in het team functioneren relatief autonoom. De teamvergaderingen vinden eens in de twee maanden plaats. De afdeling HR is niet betrokken, behalve als het gaat om dataverzameling. De geïnterviewde docent noemt het een “analoge manier van managen”: er wordt aandacht besteed aan het behalen van bepaalde (numerieke) doelstellingen (zoals het aantal docenten met masters opleiding), maar niet aan wat mensen nodig hebben, waar ze goed in zijn, waar hun kwaliteiten het best ingezet kunnen worden. *“Überhaupt vragen, wat wil je volgend jaar doen?”* Een aantal jaren geleden is er op instigatie van de afdeling P&O een vlootshow geweest, ondersteund door een extern bureau. De kwaliteiten, competenties, wensen en dergelijke van alle docenten zijn aan de orde geweest in uitgebreide individuele gesprekken. Er zijn voor de toen 38 docenten individuele rapporten geschreven. Het is allemaal blijven liggen. Mogelijke verklaring: het paste niet in de plannen van de toenmalige onderwijsmanager. *“Wij verwachten ook niet veel van die kant (afdeling P&O)”.*

Zijn collega noemt de teamcultuur geksheidend “disfunctioneel”, want er wordt volgens hem slecht gecommuniceerd. Hij heeft veel waardering voor zijn onderwijsmanager, maar die is *“wel moeilijk te bereiken in communicatie. Dat kan zijn omdat het team zo groot is geworden in korte tijd. De communicatie*

wordt niet gemanaged, niet aangemoedigd, dus wij werken een beetje langs elkaar heen". Het feit dat er dus niet over multiculturele competenties wordt gesproken, zegt volgens hem niets over het belang dat aan het onderwerp wordt gehecht.

Beide docenten ervaren weinig ruimte voor hun persoonlijke ontwikkeling in het kader van de gesprekkencyclus. In de gesprekken staan multiculturele vraagstukken niet op de agenda. Er is wel aandacht voor samenwerking, ook studenten worden uitgenodigd om daarop te reflecteren.

Taken worden van bovenaf opgelegd, er is weinig ruimte voor onderlinge afstemming. Er is wel ruimte voor trainingen, maar niet voor het volgen van een individueel gekozen opleiding. Hij zou graag willen promoveren, maar krijgt daar geen ruimte voor omdat zijn onderzoek inhoudelijk niet op een lijn is met het onderzoeksprogramma van Techniek. Zijn collega oriënteert zich op een master opleiding buiten de opleiding om. Hij vermoedt dat deze stijl van aansturen vaker voorkomt bij technische opleidingen. *"Ik kan mij voorstellen dat bij de sociaal agogen, die van nature al meer mensgericht zijn, het anders verloopt dan bij opleidingen waar het heel erg om de techniek draait."*

Volgens de teamleider wordt er in opleidingen en trainingen van docenten wel rekening gehouden met de culturele diversiteit van de studentenpopulatie. Maar dat beperkt zich tot het rekening houden met taalproblemen.

Multiculturele competenties

De teamleider was jarenlang zelf werkzaam in een internationaal georiënteerde functie in het beroepenveld, *"wat ook mede bepalend is voor de manier waarop je omgaat met mensen uit andere culturen als je dat zelf veel hebt gedaan en als je van veel mensen en hun land kent"*.

Multiculturele competenties worden niet op een speciale manier ingezet in het team. Elke docent die hiermee te maken kan krijgen wordt geacht zich van culturele verschillen bewust te zijn en wordt daar zo nu en dan ook op getraind. Er wordt niet gekeken naar multiculturele competenties bij de taakverdeling.

In de opleiding probeert men iedere student individueel te benaderen. *"Je kunt inderdaad een aantal problemen definiëren waarvan je kunt zeggen dat die wat vaker bij allochtone studenten voorkomt"*, aldus de teamleider. *"Maar er is meer dat de leeftijdsgroep bindt dan verschilt. Over het algemeen zijn het redelijk gelijksoortige adolescentieproblemen, al dan niet met een specifiek cultureel sausje, maar dat doet aan het probleem als zodanig niets af. Je moet ook niet doorslaan om allerlei gedragingen te verklaren vanuit een culturele achtergrond"*.

De docent stelt dat hij zijn best doet om iedereen met respect te behandelen. Allochtone studenten gaan na een tijdje ook vragen stellen in zijn colleges, omdat zij merken dat zij niet worden weggezet. Hij handelt heel open en vertelt waar hij vandaan komt. Dat breekt vaak het ijs. Hij denkt dat, omdat hij voor iedereen op dat moment vreemd is, het de drempel verlaagt.

De multiculturele problematiek (als een van de vele in het werken met studenten) zou volgens de teamleider aan de orde kunnen komen in specifieke gevallen waar een docent bepaalde ervaringen met

een student heeft. Docenten wisselen in die situaties ervaringen uit om te achterhalen of de ervaringen specifiek zijn aan het vak, de student, aan de docent of te maken hebben met de dynamiek hier tussen. Een opinie van een student wordt nooit door een docent bepaald, maar door het team. Hetzelfde geldt voor de beoordeling aan het einde van het eerste jaar dat is een teambespreking waar alle docenten die met de student hebben gewerkt bij worden betrokken.

De etnische afkomst van studenten komt soms nadrukkelijk ter sprake, bijvoorbeeld in een projectgroep. De teamleider vertelt dat één van de opdrachten aan studenten is om in een groep van acht zelf een luchtvaartmaatschappij te bedenken. *“De eerste fase is het verzinnen van een airline. En op het moment dat ik dan duidelijk maak dat de luchtvaart een heel internationale business is en dat je dus vanuit vele optieken daarnaar kunt kijken, en dat je dus ook vanuit de optiek van het moederland van je ouders kunt kijken hoe je dat in de luchtvaart business zou kunnen verbinden met Europa, dan zie je dat je ook een stuk trots aanboort en ze het heel fijn vinden dat ze plotseling die etniciteit mogen meenemen”*. Een ander voorbeeld is de reactie op de ervaringen van een Turkse student die bij een onderhoudsbedrijf op Atatürk Airport in Istanbul stage heeft gelopen. *“Vanuit de Nederlandse jongens en meisjes wordt daar wel eens, vanuit onbekendheid, met dedain naar gekeken. En dat bedrijf ken ik vanuit mijn vorige werk, dus zeg ik, nou dat is geen kinderachtig bedrijf, daar past de hele KLM drie keer in. En dan zitten die andere jongens: is dat zo? Ja, dat is zo!”*

Multiculturele vraagstukken worden uitsluitend op de studenten geprojecteerd.

“We zeggen tegen onze studenten, op die manier moeten jullie dingen doen, maar zelf doen wij niks. In het curriculum zit een aantal interculturele communicatie workshops. Van houd er rekening mee, als je naar het buitenland gaat, je werkt in een wereldwijde omgeving. Houd er rekening mee dat je te maken krijgt met verschillende culturen. Respecteer die gewoonten. Maar zelf...” Ook wanneer er buitenlandse gastsprekers komen, wordt er weinig rekening gehouden met culturele verschillen. *“We hebben bijvoorbeeld iemand gehad van de Arabische Emiraten. Die zei om zo en zo laat moet ik even tijd voor mezelf hebben. Daar was in de planning geen rekening mee gehouden. Bij de koffietafel vroeg de buitenlandse gast mij of het mogelijk was om die ruimte nog vrij te maken”*.

Multiculturele competenties *“zweven waarschijnlijk wel”* bij een aantal docenten, omdat ze als piloot of stewardess in hun carrière met meerdere culturen in aanmerking zijn gekomen. Volgens de ene respondent geldt dat meer dan bij de vakdocenten die studenten eerder op een eenduidige manier (aanbodgericht) benaderen. Voor de rest heerst er volgens hem een monocultuur, waarbij niet eens rekening wordt gehouden met docenten die in de avonduren graag thuis (bij hun gezin?) willen zijn. *“Heb jij geen hart voor de zaak dan?”* wordt er dan gevraagd (lacht). Er is een harde kern van 14 à 15 man die, vanuit eigen interesse of ervaring, meer bezig zijn met multiculturele competenties en die spreiden dat over de hele groep uit, echter, altijd op studenten gericht. De kennis die daarmee wordt opgedaan blijkt vaak niet.

Zijn collega is wat pessimistischer, en denkt dat er weinig multiculturele competenties in het team aanwezig zijn. Hij voegt eraan toe dat hij nog niet in veel situaties terecht is gekomen waarin hij die opvatting zou kunnen toetsen. Stereotype allochtonen in Nederland zoals een Marokkaan of een Antiliaan, hebben toch wel andere cultuurverschijnselen. *“Alleen, iemand die monocultureel is, kan daar maar op een manier mee omgaan...dat is het onvermogen van maar van één platform de wereld te kunnen beschouwen*

en te beoordelen”. Zelf is hij vanuit een opleiding International Management getraind in multiculturele competenties. Hij is, ook vanuit zijn achtergrond (hij heeft gewoond en gewerkt in de Verenigde Staten, Nederland en Engeland), zich vrij bewust van multiculturele verhoudingen. Hij heeft wel eens als intermediair opgetreden, vooral bij de vorige opleiding waar hij aan verbonden was. Er was toen een Turkse student die de docenten ‘meester’ noemde. Hij heeft dat altijd als een teken van respect opgevat. Door andere docenten werd dan gezegd: *“ja, komt hij met meester, kan hij niet opgroeien. En dan denk ik: je hebt het niet begrepen. En dat vind ik heel triest als ik dat zie”*. Hij doet zijn best om onopvallend een tegengeluid te geven.

De docent ervaart de luchtvaart business anders dan de teamleider. *“Kom je bij een conferentie, dan zijn er van de 300 man toevallig twee die een kleurtje hebben. Dat valt op.”* Bij bedrijven in de luchtvaart (in Nederland), vooral in de hogere functies, is het standaard beeld van 45 plus, witte man, grijs haar (lacht). Hij wijt dit aan het feit dat etnische diversiteit weinig gepromoot wordt in het onderwijs. *“Als je kijkt naar de banken, en de politie, die zijn er veel meer mee bezig. Maar in het onderwijs vind ik het tegenvallen”*. Hij is van mening dat het docentenkorps veel meer een afspiegeling zou moeten zijn van de maatschappij.

Onderdeel van de docenttaak is studiebegeleiding. Ook in die taak wordt geen rekening gehouden met multiculturele competenties. Docenten worden er eerder op getraind studenten door te verwijzen als zich problemen voordoen waar de docent zich minder zeker in voelt. Binnen de hogeschool is er op veel terreinen wat ontwikkeld en docenten krijgen een korte cursus van welke expertise waar te halen is. Dit systeem staat of valt met het vermogen van de docent om een bepaalde onderliggende problematiek te herkennen en erkennen. Als het om multiculturele thema's gaat, vertelt de teamleider, zijn bepaalde docenten daar natuurlijk beter in dan anderen. Men is zich er wel van bewust dat het al dan niet vragen om hulp cultureel bepaald is. Met de student waar dit mogelijk aan de orde is wordt wel besproken dat gebruik maken van de aangeboden hulp bedoeld is om studiesucces te bevorderen. *“Wij begrijpen wel dat jij geleerd hebt dat je de vuile was niet buiten hangt, maar problemen is geen vuile was”*.

Volgens de geïnterviewde wordt er door sommige docenten gekeken of er op hun lijstje studenten van buitenlandse afkomst zijn. Is dat niet het geval, dan vergeten ze dat weer alsof multiculturele competenties niet meer van toepassing zouden kunnen zijn. Er wordt volgens hem te weinig gekeken wat er met die studenten gebeurt. *“En als ik in mijn collegezaal zou kijken en ik heb daar 120 studenten zitten... en ik zie dat die ene student altijd de laatste is die vertrekt en ik merk dat een studiebegeleider dat niet oppikt, dat hij toch eens moet gaan vragen van, goh, wat gebeurt er nou daar. Maar dan moet je er wel bewust van zijn dat je ook af en toe om je heen moet kijken, wat gebeurt er in die collegezaal met die studenten.”* Dat doen niet alle docenten: *“Verhaal afdraaien, klaar.”* Toch signaleert hij verbetering: er wordt meer rekening met culturele verschillen gehouden. Bijvoorbeeld met de Chinese student die vanwege familieverplichtingen standaard niet voor een bepaalde tijd aanwezig kan zijn. Dat wordt nu eerder geaccepteerd dan vroeger. Daarin speelt de harde kern (zie hierboven) een rol. Bijvoorbeeld ook wanneer een docent bepaalde gedragingen van een student negatief uitlegt, dan zal iemand uit die harde kern vragen: heb je daar en daar aan gedacht?

Zijn collega trekt het belang van multiculturele competenties breder. *“Ik denk dat enige vorm van verhoogde gevoeligheid voor cultuurverschillen, daar kan iedereen baat bij hebben. Want een cultuurverschil, dat kan ook*

tussen teams zijn. Dus als je training hebt hoe daarmee om te gaan, dan helpt het ook met het omgaan met verschillen tussen een communicatieteam en een bèta technische techneut hier. Zelfs daar. In veel mindere mate, maar zelfs daar kan dat soort vaardigheden helpen. In het werk, maar ook breder in de maatschappij. Je zou kunnen stellen dat zeker een overheidsinstelling de verantwoordelijkheid moet nemen om mensen verder te helpen”.

Doordat studenten in projectgroepen werken, hebben zij aan den lijve kunnen ervaren hoe het is om meerdere culturen samen te werken, stelt docent B. Maar dan is het de geluksfactor die bepaalt of ze daar ook iets van leren, *“want dat wordt grotendeels niet gestuurd vanuit de begeleiders, dat ze daar ook op moeten letten”*. Het onderwijs ziet het volgens hem dus niet als specifieke taak om studenten op te leiden voor een werkzaam leven in een multiculturele omgeving. *“Ik denk dat het niet een bewuste keuze is. Als ik daarover nadenk, dan denk ik dat er al zoveel moeite is om ze in de kern vaardigheden en kennis bij te brengen. De druk is echt hoger geworden. Ook al ben ik maar zo kort hier in Nederland weet ik dat de druk veel hoger is. En omdat dat al zo moeilijk is, zijn alle andere dingen echt bijzaak.”*

Belemmeringen en bevorderingen in de context

Volgens de teamleider is communicatie een belangrijke component in de opleiding vanuit de overtuiging dat *“een moderne ingenieur alleen toegevoegde waarde heeft als hij of zij kan communiceren en kan samenwerken en datgene wat hij aan het doen is op een goede manier op schrift kan zetten of wel kan voordragen, presenteren aan zijn meerdere of collega”*.

Volgens de teamleider is één van de oorzaken van de wending die het discours over de multiculturele samenleving heeft genomen, de toenemende mate waarin Nederland zich naar binnen keert. *“De wijze waarop Nederland volkomen op zichzelf gefixeerd aan het worden is, dat kent geen grenzen. Het basisprobleem van de Nederlanders is dat wij onszelf veel beter vinden dan dat wij zijn, internationaal”*.

Ook wordt de werkdruk genoemd als een belemmerende factor. Een werkweek van 50 uur is normaal. De docent vindt het belachelijk dat overuren niet worden uitbetaald. Er is namelijk geen ruimte in het programma om extra uren te compenseren. *“Wanneer? (Zelfs) de vakantiedagen zijn allemaal al bepaald, die liggen gewoon vast. Er zijn maar 5 dagen die je vrij kunt besteden”*. Docenten zijn niet op zichzelf gericht, maar naar buiten gericht. Dat betekent dat docenten niet eens alle onkosten declareren, of dat zij in hun vrije tijd stagiaires bezoeken omdat zij in de reguliere lestijd daar geen tijd voor hebben. Daarbij staat alles ten dienste van de student. Al drie jaar geleden is vanuit het ‘Sturen op Studiesucces’ het signaal gekomen dat er vanuit het project ook ondersteuning zou moeten zijn van de begeleiders. Met dat signaal is nog niet veel gedaan. Er is bijvoorbeeld wel een workshop interculturele communicatie opgezet voor docenten, maar niet ingeroosterd. De aanwezigheid is dan heel laag. *“De mensen die je er wilt hebben, die komen er niet en die moet je gewoon dwingen”*.

De Nederlandse cultuur is redelijk individualistisch, vindt de collega, en vormt als zodanig een belemmering om teamgeest te creëren. *“Iedereen beslist voor zichzelf, en het teamgevoel, bestaat dat? Nee dus”*. Die individuele verantwoordelijkheid vind je terug in de manier waarop er vanuit het management gecommuniceerd wordt. Er is een recent voorbeeld van een rondschrijven van de opleidingsmanager die het team erop attendeert dat er een evenement wordt georganiseerd met kansarme jongeren als thema.

Hij benadrukt het belang van deze bijeenkomst (geeft aan dat hij zelf er ook zal zijn) en dat het de taak is van het onderwijs om er voor iedereen te zijn. Maar hij laat de keuze aan de individuele docent om daar persoonlijk prioriteit aan te geven of niet. Hij verwondert zich over de ontwikkeling van de Nederlandse mores. Nederland is juist groot geworden door haar tolerante en open houding ten opzichte van anderen. *“Juist nu zou Nederland baat hebben bij haar historische open instelling. In plaats daarvan worden wij opeens heel provinciaal. Wat is dat nou, en waar gaat het naar toe?”*

Ten aanzien van de toekomst verwacht de teamleider dat er een zekere multiculturaliteit in het team gaat ontstaan, ondanks dat er niet bewust op gestuurd wordt. *“Als er bij een vacature zich een allochtone kandidaat meldt, dan denk ik dat wij de neiging heb om zijn of haar kandidatuur op zijn merites te beoordelen”.* Als de keuze zich voordoet tussen twee gelijkwaardige kandidaten, een 45-jarige witte man en een 45-jarige islamitische vrouw, dan denkt de teamleider dat ze voor de vrouw kiezen. *“45-jarige mannen, daar hebben wij er al een hoop van. Ik denk dat wij op dat moment zouden kiezen voor de culturele verrijking van het team. Maar wij zijn er ons terdege van bewust dat dit vakgebied bepaalde mensen aantrekt, dus dat is de beperking”.*

De teamleider ziet het hierboven geschetste scenario ook wel gebeuren. De opleiding neemt elk jaar een aantal ex-studenten die na hun studie bijvoorbeeld een master hebben gedaan of een luchtvaartschool hebben afgerond, als projectdocent op contractbasis aan. *“Het moeten excellente studenten zijn geweest hier, daarna nog iets anders hebben gedaan om dan hier bijvoorbeeld voor een jaar of twee jaar projectdocent te worden. Dat is onze flexibele schil, dat vinden wij prettig en het werkt ook goed. Dat zijn ook jonge docenten die nog goede voeding hebben, zowel met de opleiding als met de studenten omdat ze het zelf hebben gedaan. We zien een toenemend aantal Islamitische vrouwelijke studenten met hoge cijfers hier afstuderen. Het zou dus mooi zijn als zich er hier een meldt met de vraag: zou ik hier projectdocent mogen worden? Ja graag!”*

3.1.2. Team 2: Een logistieke opleiding

Dit team is ontstaan uit een recente reorganisatie, waarbij een groot team van twee aan elkaar gelieerde opleidingen is gesplitst. Het team van deze logistieke opleiding bestaat uit 20 teamleden, waarvan één allochtoon van Marokkaanse afkomst. Daarnaast is het een divers team in termen van leeftijd, geslacht en etniciteit dat opereert binnen een beroepenveld dat overwegend man en wit is. De studentenpopulatie is traditioneel wit, maar raakt wel gekleurder.

Diversiteit in het team of in de opleiding

Diversiteit is volgens de teamleider vaker impliciet dan expliciet onderwerp van gesprek. Het thema wordt af en toe aan de orde gesteld, bijvoorbeeld in het kader van het management development traject dat zij heeft gevolgd, in verband met teamgesprekken die expliciet in het kader van diversiteit worden gevoerd of wanneer *“oer-Hollandse thema's zoals op tijd komen”* weer besproken worden. Zeer sporadisch ook wanneer een student een klacht indient over vermeende discriminatie. De teamleider geeft aan dat er impulsen van buitenaf nodig zijn om het onderwerp op de agenda te krijgen. Zij is ook blij met die impulsen, omdat het haar dwingt er over na te denken. Diversiteit krijgt hiermee wel een korte-termijn en ad-hoc karakter. Terwijl uit allerlei onderzoek duidelijk is geworden dat diversiteit een lange-termijn en geïntegreerde (in het beleid) aanpak behoeft om succesvol te kunnen zijn. Kennelijk geeft de teamleider er geen of een te lage prioriteit aan om het structureel op de agenda te houden.

Wanneer diversiteit concreet benoemd wordt binnen het team, is volgens de teamleider het risico dat het onderwerp zwart/wit wordt neergezet: *“ze moeten zich wel aanpassen, wel aan de norm voldoen”* (gechargeerd). Er is *“lichte weerstand”* om over het onderwerp te discussiëren. Bij voorbeeld in het kader van rendement: *“Ze moeten wel de kwaliteit hebben”* en *“we kunnen niet onze normen laten zakken om iedereen binnen te houden”*. De discussie over diversiteit leidt in het team niet tot reflectie op het eigen handelen. Het heeft mogelijk zelfs een averechts effect. De weerstand tegen te laat komen, afspraken niet nakomen verklaart de teamleider vanuit het logistieke denken, waarin planning een prominente rol inneemt (*“blauwe aanpak, hoort bij witte mannen”*). De docent bevestigt het beeld van de teamleider dat het onderwerp in de probleemhoek wordt geschoven. *“Lastige studenten, taalachterstand, moet je daar dan meer voor doen?”*. Het thema wordt statistisch benaderd (risico's en kans op succes worden van tevoren ingeschat). Diversiteit brengt ook onrust: *“zoals je je gedraagt, dat wat meer botst als je meer diverse groepen tegenover je hebt”*.

Haar collega herinnert zich dat de hoge uitval onder niet-westerse allochtone studenten aan de orde is geweest en dat in het team besproken is wat zij als docent konden doen om *“ze”* binnen te houden. *“Ligt het aan de achterstand waarmee ze binnen komen of is het een cultureel ding”*. De vragen die gesteld werden waren: *“wat kunnen wij doen”*, *“moeten we wel wat doen”* en *“heeft het zin om daar energie in te stoppen”*. De meningen in het team zijn volgens haar verdeeld. Zij schetst beelden die bij sommige docenten leven van *“groepjes die samenklitten en het stoer vinden om niets uit te voeren”*. Sommige docenten vinden het niet de moeite waard om in deze studenten te investeren. Zij is echter van mening dat dit gedrag van studenten een *“dun laagje is waar je zo doorheen kan prikken”*. Ook hier gaat het dus weer om de inspanning die docenten zich moeten getroosten en de inschatting van de beloning die dat oplevert in termen van studieresultaten. De vraag dringt zich aan of er alleen aandacht is voor het proces, of alleen voor het resultaat.

Ten aanzien van de aandacht voor diversiteit binnen het team zijn volgens de teamleider de reacties verdeeld. Enerzijds roept het weerstand op in verband met de werkdruk, aan de andere kant zijn er ook docenten in het team die daarover hun zegje doen. Een geïnterviewde docent herkent dat beeld. Zij signaleert dat studenten door hun gedrag gecategoriseerd worden, zonder dat er met de student over wordt gesproken. Haar eigen manier is om met de student het gesprek aan te gaan. Gedrag is dan soms goed te plaatsen. Ook zij erkent dat het bij diversiteit veel vaker om studenten gaat dan om docenten. Diversiteit wordt volgens haar teveel geproblematiseerd: *“je moet er geen probleem van maken, je moet er juist gebruik van maken!”* Zij stelt daarbij dat als het om taal gaat, ook Nederlandse studenten soms met een achterstand kampen. Zij noemt in dit verband vooral de Zeeuwse studenten. *“Wat mij betreft mogen onze Zeeuwse studenten ook als allochtone studenten worden aangemerkt (lacht)”*.

Personeelsbeleid

De werving en selectie wordt door de teamleider en een aantal docenten verzorgd. Daarin worden zij niet door de HRM afdeling ondersteund. Er wordt niet actief gestreefd naar een diverser team. Er zijn niet veel vacatures. Als die er wel zijn, solliciteren er maar weinig allochtonen. Bij een vacature voor docent communicatie was de respons groter, *“maar daar was het juist weer niet handig omdat het Nederlands te wensen overliet”*. Er komen binnenkort twee vacatures en dat biedt kansen om meer op diversiteit in te zetten.

Beide docenten vinden dat het goed zou zijn als er meer kleur in het team zou komen. Zij vinden dat het team een afspiegeling van de omgeving moet zijn. Volgens de een kan dat ook iemand zijn die jarenlang in het buitenland heeft gewoond. Diversiteit mag nooit het enige criterium zijn, maar wel één van de criteria zijn op basis waarvan wordt geselecteerd. Hij vindt het wel opmerkelijk dat sinds de opleiding bestaat (ongeveer 30 jaar) er slechts twee allochtone docenten zijn aangesteld. De relatieve lage status van werk in het onderwijs maakt dat hoogopgeleide allochtonen het geen interessante sector vinden om in te werken.

De afgelopen periode heeft de teamleider 2 of 3 allochtone docenten aan tafel gehad. *"Maar als het toch net niet de beste kandidaat is:"* Het belangrijkste criterium is vaak de ervaring die iemand meebrengt. *"Als je een docent logistiek zoekt en iemand neemt echt die praktijkervaring in de logistiek mee, of je kan kiezen voor iemand die dat net niet meeneemt, of meer zijdelings..."* De doelstelling is dat je zoveel mogelijk docenten hebt met ervaring in de praktijk. Door structureel ervaring als belangrijkste criterium aan te merken, wordt de cyclus nooit doorbroken en zal de praktijk nooit vanuit een diverse bril worden gezien. De "witte" ervaringen van het beroepenveld en de "witte" ervaringen van de opleiding houden elkaar op deze manier immers in balans.

Diversiteit is niet ingebed in het hogeschoolbeleid. Wel ten aanzien van studenten, maar niet ten aanzien van het personeel. Er wordt binnen het team niet naar competenties gekeken (wel als het om studenten gaat!), en dus ook niet naar multiculturele competenties. In de functionerings- en beoordelingscyclus wordt meer naar taken en taakgebieden gekeken. Bij conflicten met studenten worden de multiculturele competenties, van bijvoorbeeld de aanwezig allochtone docent, niet bewust ingezet. De teamleider geeft aan dat mogelijk in de toekomst wel te zullen gaan doen.

Multiculturele competenties

De docenten zijn van mening dat de meeste docenten in mindere of meerdere mate over multiculturele competenties beschikken. De teamleider maakt niet bewust gebruik van multiculturele competenties bij het verdelen van taken.

Multiculturele competenties worden niet bewust naar buiten gedragen. *"Je zou ze in kunnen zetten voor de PR, wat bijvoorbeeld wel bewust gedaan wordt is dat er bij de open dagen ook wordt geprobeerd er een meisje bij te hebben. Bij peer coaches proberen wij er ook rekening mee te houden, dat er een divers aanbod is van peer coaches: man, vrouw, Nederlands, niet-Nederlands. Ik geloof dat het daar wel regelmatig lukt."* Bij de teamleider gaat het hier om wervingskracht. Het verband met behoud heeft zij hier (nog) niet gelegd.

De niet-westerse docent profileert zich niet graag / wordt bij voorkeur niet aangesproken als "anders". Hij wil niet als inzet gebruikt worden voor discussies over multiculturele vraagstukken. Zijn kennis mag gebruikt worden en wordt ook ingezet ten behoeve van het team, maar de docent wil niet het lijdend voorwerp zijn. Hij vindt het wel prettig als zijn eigen ervaringen een student verder kunnen helpen. De signalen die de docent, vanuit zijn eigen ervaringen, misschien eerder oppikt dan zijn collega's, maakt hij "te weinig" bespreekbaar in het team, vindt hij zelf.

Hij denkt sommige vraagstukken anders dan zijn collega's te ervaren. In de discussie rondom

zorgstudenten had hij het achteraf gezien prettiger gevonden als diversiteit (in de breedste zin van het woord) bij de analyse was betrokken. Nu draaide het uitsluitend om “kunnen en/of willen”. Hij heeft pas achteraf bedacht dat het goed was geweest om de discussie te verbreden. Hoewel hij meent te weten dat er ook andere collega’s zijn die zich van verschillen bewust zijn en daar aandacht aan kunnen en willen geven, denkt hij dat hij er gemiddeld anders mee omgaat. Hij identificeert zich ook met sommige studenten. Andersom gebeurt dat ook: *“er zijn studenten die mij als een soort rolmodel zien”*. Het gaat dan om studenten met een Marokkaanse en ook wel Turkse achtergrond. Hij stelt zich bijzonder bescheiden op, maar geeft wel toe dat hij het eervol en bijzonder vindt en dat het hem goed doet. In zijn vijf jaar lange dienstverband heeft hij maar bij een handjevol witte studenten het gevoel gehad dat zij hem niet accepteren vanwege zijn achtergrond. Hij benadrukt dat het maar een gevoel is. Hij heeft er nooit op gereageerd.

Voor een bepaalde minor wordt het vak interculturele communicatie gegeven, omdat de studenten dan *“zes weken de hort op gaan”*, naar bijvoorbeeld Cambodja, Kenia of Kaapverdië. Die aandacht is er dus wel voor studenten, maar wordt niet op de docenten zelf betrokken. Zijn collega stelt voorzichtig dat zij denkt dat er meer dingen zijn waar zij meer aandacht aan zouden kunnen besteden, maar dat de werkdruk al zo hoog is. Zij noemt als voorbeeld dat er voor communicatie maar 4 studiepunten zijn in een hele opleiding, terwijl communicatie een belangrijk aspect van logistieke functies is. Voor haar is diversiteit een van de vele onderwerpen waar studenten gebaat zouden zijn met meer diepgaande kennis. Onderwerpen waar door tijdsgebrek onvoldoende aandacht aan besteed kan worden.

Door beide docenten en de teamleider wordt de werkdruk genoemd als boosdoener. Er zijn reserves om diversiteit op de agenda te zetten, *“want mensen hebben het al druk genoeg”*. Beide docenten stellen dat het heel nuttig is om over culturele vraagstukken te blijven praten en daarover kennis op te doen, maar waar is de tijd? Dat geldt voor zowel studenten als docenten, maar of dat prioriteit heeft *“daar mag jij de argumentatie voor opschrijven”* (lacht). Door de hoge werkdruk en de vele facetten van het vakgebied waar aandacht aan besteed moet worden, wordt aan diversiteit een bijzonder lage prioriteit toegekend.

Het aan de orde stellen van culturele diversiteit heeft soms positieve effecten in het team, bijvoorbeeld dat mensen (docenten) erover nadenken. Maar het heeft ook negatieve effecten: *“Heel zwart-wit: ze moeten wel gewoon aan de norm voldoen (lacht)”*. Dit soort uitspraken hoort de teamleider bijvoorbeeld in de rendementsdiscussie, waarin docenten dilemma’s ervaren als het gaat om het normeren van de kwaliteit van studenten en het rekening houden met (ongewenst) gedrag. Het expliciet bespreken van diversiteit werkt soms zelfs averechts: in plaats van reflectie op het eigen handelen, merkt ze eerder dat *“de luiken alleen maar verder dicht trekken”*.

Er wordt wel /rekening gehouden met de diversiteit van de studentenpopulatie. De studentenpopulatie is redelijk wit (overigens net als het beroepenveld), maar begint langzaam aan te verkleuren. Het logistieke vakgebied wordt als oer-Hollands beschreven, waar *“op tijd komen en hoe je je gedraagt”* tot botsingen kunnen leiden in een diverse groep. Een divers team kan daarom risicovol zijn. Volgens beide docenten worden verschillen wel gezien, maar is er niet altijd de wil om daar rekening mee te houden of begrip voor op te brengen. Taal is een belangrijk beoordelingscriterium. Ook een student die nog maar pas in Nederland verblijft wordt vergeleken met de norm van vlekkeloos Nederlands. Daardoor wordt (ander?)

talent niet altijd herkend of erkend.

De vrouwelijke collega ziet het werkveld als de grootste horde. Er zijn voorbeelden van studenten die geen stageplaats konden vinden vanwege hun Arabische achternaam. En leden van de selectiecommissie de instructie kregen om sollicitanten met een Arabische achternaam meteen op de nee stapel te zetten. Het lijkt erop dat de hogeschool zich niet verantwoordelijk voelt om deze praktijken aan te kaarten en te veranderen. Wat betekent dit voor studenten wier mogelijkheden om goede stage-ervaringen op te doen op deze manier aanzienlijk worden beperkt? En hoe vertaalt dat zich dan weer naar studiesucces?

3.2 Educatieve teams: Geschiedenis en de Academie voor Lichamelijke Opvoeding

Dit hoofdstuk geeft een schets van een team Geschiedenis en van de Academie voor Lichamelijke Opvoeding in het hoger beroepsonderwijs. Waar het eerste team bewust kiest niet te sturen op diversiteit maar wel op de inhoud, laat het andere team de relevantie zien van collectieve en massieve aandacht voor diversiteit binnen sport- en bewegingsopleidingen. Bij het geschiedenis team liggen vakken over religie (Islam, Christendom en Jodendom), grootmachten of staatsinrichting gevoelig bij divers samengestelde studentengroepen. Het team heeft hierbij als doelstelling om zo neutraal mogelijk te blijven. Politieke meningen moeten achterwege worden gelaten, zeggen onze respondenten. Het is een uitdaging om discussies in de klas in goede banen te leiden, zonder dat personen of bevolkingsgroepen gediscrimineerd worden. Docenten stemmen onderling met elkaar af hoe zij hier het beste mee kunnen omgaan. In het team lichamelijke opvoeding staan bewegen en sport centraal. Het team is zich bewust van het belang van diversiteit, zowel ten aanzien van allochtone studenten (waar men er meer van zou willen hebben) als ten aanzien van de latere beroepsuitoefening. In het onderwijs wordt ook aandacht geschonken aan het thema diversiteit. Het team laat de relevantie zien van collectieve en massieve aandacht voor diversiteit binnen sport- en bewegingsopleidingen.

3.2.1. Team 3: Team Geschiedenis

Diversiteit speelt binnen het team een rol omdat er vanuit de inhoud van het vak (geschiedenis) raakvlakken zijn. In de minor Islam en Christendom/Jodendom is het uitgangspunt dat alle religies aan bod komen zodat studenten kennis kunnen nemen van de verschillende standpunten. Deze minor wordt in ruime mate door allochtone studenten (vanuit verschillende faculteiten) bezocht. Het reguliere curriculum trekt juist met name autochtone studenten. Discussies over diversiteit kunnen in de minor soms hoog oplopen. Er zijn studenten die extreme standpunten hebben. Voor de docent van het vak is dat een moeilijkheidsfactor. Het team Geschiedenis is al geruime tijd bezig met het onderwerp diversiteit. Naast de vakinhoudelijke argumenten, heeft de belangstelling ook te maken met de situatie dat een aantal docenten destijds actief was binnen lectoraat 'lesgeven in de multiculturele school', waar het onderwerp diversiteit een onderzoeksdomein was. Dit lectoraat is inmiddels opgeheven, maar een deel van de activiteiten, zoals lezingen en workshops, worden nog wel steeds voortgezet. Het team werkt momenteel aan een reorganisatie om de aanwezige expertise op het gebied van diversiteit, doormiddel van contractwerk, op de markt in te zetten.

Diversiteit in het team of in de opleiding

Het begrip culturele diversiteit is nauw verbonden met de opleiding. Het is een thema dat in het

curriculum zowel vakinhoudelijk als in onderwijskundige cursussen verwerkt zit. De docenten beschikken over expertise op allerlei aspecten van diversiteit en dragen dit uit binnen de verschillende vakken. Thema's als: 'oudheid', 'middeleeuwen', 'China' of 'Indonesië' en religieuze thema's zoals het Joden- en Christendom en de Islam zijn per definitie gelieerd aan diversiteit. *"Het is misschien wel de rijkdom van de vakgroep geschiedenis, waar men breed oog heeft voor minderheden"*. De multiculturele samenleving, of 'multiperspectiviteit' zoals men het binnen de opleiding noemt, is benoemd tot speerpunt waar men zich op specialiseert.

Dat het thema culturele diversiteit zo nauw verweven is met het vak geschiedenis, wil echter niet zeggen dat het docententeam zelf cultureel divers is. Het team bestaat voornamelijk uit docenten van Nederlandse afkomst en heeft enkele Turkse en Surinaamse medewerkers (drie op de twintig medewerkers). Ook de studentenpopulatie is grotendeels Nederlands (80%). Van de allochtone studenten zijn de meeste Marokkaans. Daarnaast zijn er een aantal Turkse en Antilliaanse studenten.

Het team vindt het niet nodig om naar een grotere diversiteit te streven binnen het docententeam en de studentenpopulatie. De teamleider geeft aan dat het team wat hem betreft *"divers genoeg"* is. Deze zienswijze wordt gesteund door geïnterviewde docent van Turkse afkomst.

Personeelsbeleid

Bij de werving en selectie wordt niet geanticipeerd op docenten van niet-westerse afkomst. Dit doet men bewust, geeft de teamleider van de opleiding geschiedenis aan: *"Een mens is een mens. Wat ik wil, is dat het team een echt team is. [...] Of je nou rooms-katholiek bent of Islamiet, dat maakt niet uit, want het gaat niet zozeer om religie of achtergrond, maar: past hij of zij op een bepaalde manier, qua werkwijze of gedrag in mijn team"*.

Vakinhoudelijke expertise staat voorop. De afstudeerrichting van een sollicitant van het vak religieuze geschiedenis is van groter belang dan diens eigen geloofsovertuiging. Dat laatste kan zelfs belemmerend werken: *"het moet iemand zijn die de stof van alle kanten kan benaderen, daar steef ik naar"*. De docent van de Minor Islam (waar overigens ook het Joden- en Christendom aan de orde komen), is in Turkije geboren en in Nederland opgegroeid. Maar dit is geen reden geweest om deze persoon als docent aan te nemen. *"Het is een specialist"*, die naast lessen op de Hogeschool ook contractwerk doet door lezingen te geven in Moskeeën en Joodse organisaties.

De betreffende docent hebben we ook gesproken. Hij deelt de visie op diversiteit van zijn teamleider: *"als je het aantal allochtone docenten in het team afzet tegen het aantal autochtonen [drie ten opzichte van 20], dan is dat beperkt. Ik ben er echter geen voorstander van dit soort getallen tegen elkaar te zetten om te concluderen of je 'diversiteitsvriendelijk' bent"*. Ook volgens deze docent staat bij de werving en selectie van docenten de kwaliteit voorop. *"We moeten af van het idee om een 'knuffelturk' aan te nemen. Eerst de kwaliteit, daarna de diversiteit."*

De respondenten geven twee verklaringen voor deze visie op werving en selectie. De eerste verklaring is dat culturele diversiteit een te enge definitie van diversiteit is. De hogeschool moet volgens de respondenten breder oog hebben voor diversiteit. Dat kan betrekking hebben op seksuele diversiteit,

religieuze diversiteit en op culturele diversiteit. Selectie op alleen culturele diversiteit is door de politieke conjunctuur bepaald. Het terrein is veel breder, geeft de docent aan. Een dergelijk beleid maakt het ook gemakkelijk om in een slachtofferrol te kruipen. *“Ik word niet aangenomen omdat ik allochtoon ben; ik ben niet succesvol omdat ik een allochtoon ben.”*

De tweede verklaring waarom men niet streeft naar meer evenwicht in culturele achtergrond van de teamleden is omdat het aanbod van allochtone sollicitanten op de arbeidsmarkt relatief laag is. Een grote rol speelt daarbij dat weinig allochtonen een baan in het onderwijs ambiëren. Minderheden willen snel stijgen op de sociale ladder. Het onderwijs is volgens hem niet de meest logische weg naar succes: *“Je kunt beter een bedrijf oprichten en succesvol worden, dan dat je een topdocent wordt die top lesgeeft.”* Daarbij benoemen zowel de teamleider als de docent het “witte” of “elitaire” karakter van het onderwijs. Voor docenten, maar ook voor studenten van allochtone afkomst, speelt dit mogelijk mee. Het is een verklaring voor het hoge percentage autochtonen onder zowel de docenten als de studenten. Op economische faculteiten zie je een andere realiteit: *“Daar kom je de zakenwereld en business wereld tegen. Daar hangt [succes] veel meer van jezelf af. Daar kun je meer je ding doen, meer je eigen gang gaan. Terwijl in het onderwijs is er een elite, witte aristocratie, en die bepalen gewoon de regels. En als je niet aan de regels voldoet [...] dan kom je in het onderwijs niet ver. Het onderwijs is een hele witte wereld”.*

Een laagdrempelige cultuur, waar succes meer afhangt van jezelf, zoals op economische faculteiten, wordt door veel allochtone studenten als aantrekkelijker ervaren. Het zou kunnen verklaren waarom allochtone studenten zich op educatieve opleidingen minder thuis voelen.

Multiculturele competenties

Uit de gesprekken met de teamleider en docent blijkt dat de teamleden in hoge mate beschikken over multiculturele competenties. Daarmee doelt men op het vermogen om culturele verschillen te waarderen en effectief met mensen met verschillende culturele competenties om te gaan. Volgens de docent zijn alle teamleden in staat om zich op empathische wijze te verdiepen in andere culturen en achtergronden. Met zijn Turkse achtergrond heeft deze docent daar nog iets extra's aan toe te voegen, in vergelijking met zijn Nederlandse collega's. Hij is namelijk in staat te denken vanuit een minderheidspositie: *“ik denk dat ik het emotionele taalgebruik van de studenten beter begrijp”.* Ook bij het geven van de minor Islam speelt dit een rol. Het kan gunstig zijn, omdat je je op religieuze, etnische en culturele vlakken met de minderheid kunt identificeren. Dit heeft echter geen rol gespeeld bij de taakverdeling binnen het team.

Uit het gesprek met de (Turkse) student komt ook naar voren dat de docenten van deze opleiding over multiculturele competenties beschikken. Deze komen in colleges regelmatig tot uitdrukking. Het is voor de docenten geen onbekend fenomeen om met mensen van andere culturele achtergronden samen te werken. Zij ziet de erkenning voor diversiteit dan ook terug in de vakken: *“vaak hebben we college over verschillende landen waarin andere normen en waarden gelden dan in Nederland”.* De multiculturele competenties waarover de docenten beschikken hebben volgens haar een positief effect op de studenten. De docenten kunnen aspecten van diversiteit aan de meeste studenten goed overbrengen. Soms komt het voor dat de beelden die docenten in colleges schetsen over diversiteit niet meer kloppen of (gedeeltelijk) zijn veranderd. De docenten houden hier volgens haar echter rekening mee en staan open voor dialoog om op vraagstukken in te gaan. De studente maakt gebruik van de mogelijkheid om docenten bij te

schieten als er iets 'verkeerts' wordt aangegeven. Zij geeft aan dit als een positief punt van deze opleiding te ervaren.

Sommige studenten staan minder open voor culturele verschillen dan anderen. De docent stelt dat het soms lastig is om duidelijk te maken dat het niet over de nationale geschiedenis van Nederland gaat, maar over een algemene geschiedenis, die zich deels in Nederland afspeelt. *"Dat ligt ook wel gevoelig".* De minor Islam, die hij geeft, wordt door een veel groter percentage allochtonen (vanuit de hele hogeschool) gevolgd. De Islamitische achtergrond van studenten speelt bij de keuze voor de minor vaak een rol. Niet alle studenten hebben bij aanvang van de minor dezelfde liberale visie op het geloof, zoals vanuit de opleiding wordt verwacht. Studenten kennen vaak slechts de beginpunten van de theologie. Wat ze over de Islam weten is vaak vrij basaal. Het vak draagt er aan bij om het 'wij'-'zij' denken weg te halen. Studenten worden geleerd op een open wijze naar zaken te kijken: *"Ik denk dat we als hogeschool er mee willen zeggen: we respecteren de Islam. We hebben er zelfs een vak over gemaakt. Maar we willen wel dat je er dialoog over kunt voeren, dat je er over kunt discussiëren en er kritisch over kunt zijn. Want dat is wel wat de maatschappij van je verwacht".*

Ook bij studenten onderling bestaan stereotype beelden over religie: *"in het eerste jaar heb ik vaak moeten uitleggen wat de waarden en normen zijn die ik als Turkse hanteer en waar mijn godsdienst voor staat",* geeft zij aan, maar dit staat los van de colleges en de docenten. Aanvullend stelt zij dat verschillen onderling meestal niet negatief worden ervaren: *"vaak worden er grapjes gemaakt tussen studenten over verschillen in culturen en achtergronden, maar dat is bedoeld om te plagen".*

(HR) beleid

Een belemmerende factor voor het uitvoeren van een adequaat diversiteitsbeleid op de hogeschool is de beperkte definitie waar dit beleid op is gericht (culturele diversiteit). De wens van veel opleidingen om bi-cultureel talent aan te trekken wordt door de respondenten erkend. Al is het op andere faculteiten wellicht van groter belang dan in het team geschiedenis. Uit de gesprekken komt naar voren dat het bewust werven op diversiteit door de geïnterviewden niet als wenselijk wordt ervaren. Kwaliteit gaat volgens hen boven diversiteit.

Volgens de respondenten van dit team is het HR beleid van de hogeschool sterk ingegeven door de politieke conjunctuur. Volgens één van de respondenten is men te veel gericht op het aantrekken van docenten met een niet-westerse achtergrond. *"Als we 300 Turken aannemen, krijgen we een ISO-zoveel certificaat met: 'we zijn allochtoon vriendelijk'; zo zou het niet mogen zijn".* Er heerst een 'exotisch' beeld over diversiteit: *"als ik met alle respect met couscous en Turkse thee was gekomen, waren we er waarschijnlijk makkelijker doorheen gekomen",* zegt hij gekscherend over het bezoek van een diversiteitscommissie op de opleiding. De hogeschool moet loskomen van diversiteitsbeleid gericht op etniciteit, stelt de docent. Maar daar hoort ook een leervraag voor de samenleving bij. *"Als je alleen maar 'troetelturken' gaat aannemen sla je de plank compleet mis".*

Wat bevorderend heeft gewerkt binnen dit team, als het gaat om de expertise en multiculturele competenties van de medewerkers, is de organisatieontwikkeling waarbij opleidingen – als gevolg van de steeds verder dichtdraaiende geldkraan - de taak krijgen contractwerk binnen te halen. Ook de opleiding

geschiedenis is voor die taak gesteld, en heeft de expertise op het gebied van diversiteit aangegrepen om cursussen op het gebied van diversiteit te ontwikkelen en te 'vermarkten'. De opleiding wil zich dus graag extern profileren op het gebied van diversiteit. Niet zozeer om studenten meer kennis over diversiteit bij te brengen, maar om in een veel breder kader opleidingen aan te bieden aan middelbare scholen, andere hogescholen, mogelijk zelfs scholen in het buitenland.

Het plan om contractwerk te verrichten op het gebied van diversiteit is ontstaan vanuit de betrokkenheid van een aantal teamleden bij de opleiding van het lectoraat 'Lesgeven in de multiculturele School' op de faculteit. Dit heeft er mede toe geleid dat zij expertise op dit gebied hebben ontwikkeld. Het speerpunt Multiperspectiviteit is daaruit voortgekomen en ook de minor Islam, Jodendom en Christendom. Het team beschikt inmiddels over een aantal experts op het gebied van diversiteit. De teamleider werkt aan het inzetten van deze expertise buiten de hogeschool: *"Er ligt een enorme markt op ons te wachten wat betreft de Islam. Het zal dan niet in de programmasfeer zijn, maar meer in de contractensfeer. We gaan onze cursus vermarkten. [...] Wij kunnen middelbare scholen een programma aanbieden, daarnaast wil ik de minor blended – op afstand - aanbieden. Speerpunt wordt daarbij multiperspectiviteit"*.

Enthousiast vertelt de teamleider over de mogelijkheden van het team op het gebied van contract-activiteiten. De expertise die hij in huis heeft wil hij graag elders inzetten. Er ligt al een contract met een aantal Christelijke middelbare scholen waar onderwijs gegeven gaat worden. Het aanbieden van de minor zal in een ICT jasje worden gestoken en wordt vervolgens vermarkt. Men is nu bezig met het maken van een marketingplan. Gedacht wordt om de minor in het Engels aan te bieden, zodat men niet alleen beperkt is tot Nederland, maar zelfs wereldwijd de markt op kan gaan. De opleiding kan zodoende diversiteit aangrijpen om in tijden van economische crisis de opleiding rendabel te maken: *"Omdat de overheid zijn broekriem moet aanhalen, moet je verder kijken. [...] Wie heeft onze expertise nodig? Dan moet je de markt op gaan. Of het nu de interne markt is, de faculteit, deze hogeschool of andere hogescholen, het voortgezet onderwijs of het buitenland. Je kan alles verzinnen. Van buurthuizen tot en met moskeeën"*.

Om goed de markt op te gaan wordt de aanwezige expertise binnen het team ingezet om continu te blijven publiceren en een groot netwerk te creëren en publiciteit voor de opleiding te genereren. Op deze wijze laten zij zien dat zij een innovatieve organisatie zijn, die optimaal gebruik maakt van de aanwezige multiculturele competenties in het team. Het is een professionaliseringsslag waarmee het team kennis op het gebied van culturele diversiteit naar buiten toe uitdraagt om daarmee als opleiding economisch rendabel te kunnen worden.

Conclusie

De multiculturele samenleving (of 'multiperspectiviteit') is een speerpunt binnen de opleiding. Het team is voornemens deze expertise doormiddel van contractwerk buiten de opleiding aan te gaan bieden, op de hogeschool of daarbuiten (van middelbare scholen tot aan moskeeën). Het team zou een eventuele subsidieregeling op sectorniveau ook niet willen benutten voor het oplossen van interne vraagstukken met betrekking tot diversiteit. Wel zouden zij subsidiegelden willen benutten om de expertise op het gebied van diversiteit verder naar buiten uit te dragen. Het team zou graag willen investeren in een congres, waarin multiperspectiviteit centraal staat en waar hogescholen en middelbare scholen, maar ook andere partijen, aan mee kunnen doen. Als diversiteit breder wordt opgevat, ziet de teamleider nog

een andere mogelijkheid. Als gevolg van financiële problemen is het momenteel lastig om medewerkers een vast contract te geven. Jonge docenten moeten daardoor vaak weer als eerste vertrekken. Subsidieregelingen zouden daar uitkomst voor kunnen bieden.

3.2.2. Team 4: Academie voor Lichamelijke Opvoeding

Bij de Academie voor Lichamelijke Opvoeding staan bewegen en sport centraal. De Academie bestaat uit drie hbo-opleidingen: de lerarenopleiding Lichamelijke opvoeding, Sport management en Psychomotorische therapie. Deze drie opleidingen werken nauw samen vanuit een gemeenschappelijke visie op bewegen en het beïnvloeden van bewegingsgedrag in onderwijs, therapie en sport.

De Academie ambieert om meer divers te worden en om meer rekening te houden met de wensen van studenten met een andere levensbeschouwelijke achtergrond. *“We kunnen en moeten beter aansluiten op de vragen en behoeften vanuit deze studenten. Zo hebben we een keer tijdens een kamp geen rekening gehouden met de etenswensen van een student. We waren helemaal vergeten hier naar te vragen wat eigenlijk niet alert van ons was.”*, aldus een docent. Twee van de 17 docenten hebben een niet-westerse achtergrond.

De instroom van allochtone studenten is laag en dat vraagt expliciete aandacht van de Academie. Daarnaast is er ook beperkte gender diversiteit in de studentenpopulatie: een deel van de opleidingen trekt weinig vrouwen, een ander deel weinig mannen. *“Dit heeft deels te maken met de lage status van sport onder vrouwen en onder de allochtone doelgroep, wat zorgt voor een lage instroom.”* Onder de groep allochtonen en vrouwen heerst de gedachte dat je als docent Lichamelijke opvoeding niet echt status hebt. *“Sporten is leuk om te doen, maar niet echt als beroep”*, aldus docenten.

De Academie heeft in het verleden een aantal activiteiten ontplooid waarin aandacht werd besteed aan de interculturalisatie van de sportopleiding. Om dat structureel te kunnen doen heeft ze een allochtone docent en een allochtone procesbegeleider aangetrokken om enerzijds het docententeam diverser te maken en anderzijds de dialoog met zowel docenten als studenten te stimuleren en adequater om te gaan met diversiteitsvraagstukken binnen de opleidingen. Het thema krijgt ook op andere manieren aandacht. Zo heeft een docent onlangs als afsluiting van haar master een onderzoek uitgevoerd naar diversiteit in de schoolklas binnen de Academie en verzorgen twee andere docenten een module ‘etniciteit en bewegen’. Deze module wordt jaarlijks aan ongeveer 25 studenten gegeven. Daarbij wordt ingegaan op interculturele aspecten in de sport.

Ondanks de aandacht voor diversiteit is er volgens de directie van de Academie geen expliciete filosofie aanwezig rondom verscheidenheid binnen opleidingsteams. Men tracht individueel en uniek talent te herkennen en daar incidenteel in te investeren. Dit komt echter niet goed uit de verf wat betreft het vinden, binden en boeien van allochtone talenten. De docenten zijn zich er van bewust dat ze meer aansluiting moeten zoeken bij de achtergronden van de studenten. Toerusting van docenten met multiculturele competenties zou voor meer binding met de diverse doelgroep kunnen zorgen. Een docent zegt hierover: *“Ik vind het een verrijking dat iemand gewoon net een andere visie heeft! Iemand die met een andere bril naar bepaalde vraagstukken kijkt geeft wat nieuwe dynamiek en nieuwe inspiratie. Ik denk in ieder geval dat je met anderen verder komt dan alleen en als die andere anders zijn is dat alleen maar een verrijking voor het onderwijs”*.

Multiculturele competentie

“Ik houd zelf erg van kleur. Onze samenleving is divers. Het is jammer dat die diversiteit niet terug te zien is binnen de opleiding. Toen ik hier kwam werken was ik verbaasd hoe blank onze Academie eigenlijk was en dat is nog steeds zo.” Deze uitspraak van een docent weerspiegelt de openheid voor en behoefte aan meer diversiteit binnen de opleiding. Binnen de opleiding is men zich ervan bewust dat er gezocht moet worden naar meer aansluiting bij de studenten. Zo besteden enkele docenten aandacht aan de ontwikkeling van culturele competenties. Een deel van de autochtone docenten heeft in het huidige werkveld of bij eerdere (buitenlandse) ervaringen te maken gehad met verschillende doelgroepen en met thema's als diversiteit en multiculturaliteit. Dit maakt het volgens de docenten binnen de opleiding makkelijker om aansluiting te vinden bij de studenten. Tegelijk zien ze dat de component 'multiculturaliteit' nog geen expliciet onderdeel is van de opleidingsaanpak en dat een deel van de docenten moeite heeft om bepaalde culturele gedragingen van hun studenten te herkennen. *“Ik zie dat collega's andere culturen boeiend vinden, maar dat betekent niet dat ze het omgaan met andere culturen allemaal even eenvoudig vinden.”* *“Diversiteit is geen structureel onderwerp bij de opleiding en er is ook niet voldoende draagvlak bij docenten. Wel is er enige aandacht voor de ontwikkeling van culturele competenties die ingebed dienen te worden in de hbo-kwalificaties en beroepscompetenties.”*

De docenten zien hier ruimte voor verbetering: *“Een training voor docenten gericht op culturele kennis en vaardigheden lijkt me nuttig.”* Binnen de Academie wordt nu weinig aandacht besteed aan de toerusting van docenten met dergelijke competenties. *“Ik vraag mij af of daar vanuit onze leidinggevende niet meer aan gedaan kan worden, bijvoorbeeld bij het aannemen en werven van docenten. Er is echter geen bewust beleid – ook niet vanuit de centrale HR-afdeling – op dit gebied. Er wordt dus niet echt gericht gezocht.”* Culturele diversiteit is een thema op centraal niveau maar krijgt geen expliciete uitvoering binnen de opleidingen. De teams zijn vrij en hebben ruimte om activiteiten te ontwikkelen rondom diversiteit. Er is geen belemmering op het centraal niveau om dat te doen. Meer actie en draagvlak binnen teams en opleidingen kan het thema meer over het voetlicht brengen.

Ook zou er structureel meer aandacht moeten zijn voor het benutten van elkaars competenties, *“ook dit lijkt nog niet echt ingeburgerd binnen de Academie”* aldus een docent. Daarnaast pleiten docenten voor systematische aandacht voor diversiteit in het lesprogramma, *“bijvoorbeeld aan de hand van een vaste module over het onderwerp in plaats van de huidige facultatieve module kan aandacht gevestigd worden op het thema. Dit biedt ook kansen voor de docenten binnen de opleiding voor het opdoen van culturele kennis en het ontwikkelen van de competenties.”*

De ervaring van docenten met culturele vraagstukken wordt bij de verdeling van taken niet altijd optimaal gebruikt. Het inzetten van de juiste competenties binnen de opleidingen is een uitgangspunt, maar ook een formeel aandachtspunt binnen de Academie. Het krijgt in de praktijk echter weinig handen en voeten. *“Het thema blijft een ondergeschoven kindje, ondanks de voornemens om als team effectief te werken als het gaat om het benutten van aanwezige competenties binnen onze opleidingen.”* *“Het is nog steeds wat ad hoc maar een van de teamleiders is hier steeds meer mee bezig. Hij wil meer aandacht besteden aan het inzetten van de juiste competenties. Wat dus ook betekent dat wij als docent dan bepaalde andere werkzaamheden kunnen doen. Multiculturaliteit is natuurlijk een leuk speerpunt voor het team. Ze weten wel dat ik als docent er wat mee heb, maar het blijft iets van 'mij' terwijl het toch iets van ons allemaal moet zijn:*

een teamdoel.”

Dit is een teken dat het thema diversiteit niet helemaal wordt gedragen door het gehele team maar meer een issue is van enkele personen. *“Er wordt wel veel over het thema gepraat en het wordt als een agendapunt binnen het team gezien. Positief is dat de teamleden allemaal respect en waardering hebben voor elkaars ‘gedachtegoed’ maar dat wordt niet expliciet benoemd.”* Docenten geven aan dat dit een formele plek zou moeten krijgen binnen het team om te komen tot het benutten van verschillende denkbeelden. Binnen de Academie is nu wel ervaring rondom multiculturaliteit aanwezig en dit wordt ook wel met elkaar gedeeld, maar niet expliciet en niet structureel. Individuele docenten ontwikkelen hun diversiteitscompetenties, maar daar wordt niet op gestuurd. Het is momenteel geen speerpunt van het management. *“De inzichten worden niet systematisch verspreid binnen teams”* aldus een docent. Ook vinden er bijvoorbeeld geen trainingen plaats voor de ontwikkeling van multiculturele kennis en vaardigheden. Hier ligt volgens docenten een taak weggelegd voor de teamleiders en het team zelf.

Multiculturaliteit en rolmodellen

Om studenten voor te bereiden op het werken in een pluriforme samenleving en te voorzien van multiculturele competenties verzorgt de Academie een module ‘Bewegen en culturele verschillen’. Dit is een facultatief programma van een half jaar waarvoor veel animo is. Centraal bij de module staan onderwerpen als transculturele analyse, bruggen bouwen en interculturele communicatie. Een docent merkt op dat *“sommige studenten die de module volgen het lastig vinden om het culturele aspect in een situatie te zien of te achterhalen.”* Dit is een belangrijke indicatie dat dergelijke modules een waardevolle aanvulling kunnen zijn voor studenten op het reguliere studieprogramma.

Zeker in een hogeschool die tamelijk wit is, kan het verstandig zijn een vaste verplichte module over verscheidenheid of multiculturaliteit in te bouwen. Dit zorgt voor betere aansluiting bij een steeds multicultureler wordende samenleving en bereidt studenten beter voor op hun toekomstige werkomgeving. *“Dit onderwerp wordt wel binnen het team aan de kaak gesteld door individuele docenten.”* Dit is vooral belangrijk als, zoals enkele docenten van deze Academie concluderen, de diversiteit van de huidige samenleving niet terugkomt in de studentenpopulatie of het docententeam. *“Dan krijgen studenten onvoldoende de kans om te wennen aan het werken met allochtone collega’s of met allochtone doelgroepen. Ze lopen daar bijvoorbeeld bij een stage, of later bij hun werk, tegenaan.”*

Natuurlijk zouden de docenten zelf het curriculum kunnen aanpassen. Dit vereist echter dat het team het belang hiervan onderkent en dat er een goed teamsamenwerking is om te komen tot het gewenste resultaat. Meer diversiteit binnen de docententeams is wenselijk om de aansluiting bij de verschillende studenten te optimaliseren. Zo fungeert een docent ook als rolmodel voor studenten. *“Meer allochtone docenten zou goed zijn voor de studenten: je bent uiteindelijk een soort rolmodel voor alle studenten.”*

De Academie is een witte opleiding met weinig allochtone studenten en docenten. Het is niet bekend waarom bepaalde opleidingen geen studenten van allochtone afkomst aantrekken. Het imago van de school kan daar een rol spelen, maar wellicht spelen keuzepatronen van allochtone studenten ook een rol. *“De instroom vanuit de allochtone groep is minimaal. Ook hebben we gezien dat allochtone studenten zich soms niet begrepen voelen en de opleiding in een vroeg stadium verlaten. Allochtone docenten kunnen hier*

mijns inziens een belangrijke rol in hebben.”

De Academie staat al jaren in de Keuzegids als de beste opleiding van Nederland. *“Dit feit zou goed gebruikt kunnen worden nu de Academie zich meer wil profileren onder verschillende doelgroepen.”* Een nadeel bij dat profileren is dan weer dat het docentenbestand vrij wit is. *“Dit maakt de opleidingen minder herkenbaar voor allochtone studenten. De inzet van meer allochtone docenten als rolmodel kan zeker behulpzaam zijn.”*

Een mogelijkheid voor gerichte profilering onder etnische groepen is het onderzoek naar ‘sportidentiteit’ dat vanuit een lectoraat van de Academie aangestuurd wordt en waarbij samengewerkt wordt met andere regio’s. Daarnaast tracht de Academie goed in kaart te brengen wat voor beeld verschillende doelgroepen hebben bij ‘sport en bewegen’. De opleiding kan hier uit leren hoe specifieke groepen gerichter benaderd kunnen worden. *“Op basis van dergelijke informatie kunnen we als opleiding beter anticiperen op vragen zoals: Wat beweegt iemand om voor deze opleiding te kiezen en wat betekenen sport en bewegen voor deze studenten?”*

Effectieve diversiteetaanpak

Docenten van de Academie hebben elk hun eigen expertise. De meesten beschikken over basale multiculturele competenties en een enkeling zelfs in aanzienlijke mate. Er is dus een basis voor kwalitatief goed multicultureel onderwijs. De docenten weten elkaar te vinden bij specifieke vragen en zijn bekend met elkaars expertisegebied. De competenties op het gebied van multiculturaliteit van docenten kunnen echter veel meer benut worden als er nog meer wordt uitgewisseld.

Een andere mogelijkheid om het multiculturele gehalte van de opleiding te vergroten is om hier bij de selectie van nieuwe medewerkers aandacht aan te besteden. Docenten kunnen invloed uitoefenen bij de selectie van nieuw personeel omdat ze zitting hebben in de sollicitatiecommissies. Er zijn alleen weinig tot geen allochtone sollicitanten. Dat suggereert dat meer aandacht nodig is voor het vinden van betere wervingskanalen om de etnische doelgroepen te bereiken.

Gerichte promotie kan helpen om doelgroepen binnen te halen. De Academie werkt dan ook regelmatig mee aan voorlichtingsbijeenkomsten in regio’s waar de specifieke doelgroepen zich bevinden. Docententeams worden door de directie van de Academie aangemoedigd om hier een actievere rol in te vervullen, bijvoorbeeld tijdens open dagen. Ook dat heeft tot nu toe niet het gewenste resultaat opgeleverd.

Meer aandacht in het curriculum kan helpen om de effectiviteit van diversiteetaanpak te bevorderen. *“Ik heb de overtuiging dat de meerwaarde van diversiteit slechts benut kan worden wanneer er sprake is van betrokkenheid van docenten en leidinggevenden met het onderwerp.”* Om de diversiteitsontwikkeling te stimuleren, is meer aandacht nodig voor het opleidingsaanbod en de teamcontext waarin docenten met elkaar interacteren.

(HR) beleid

Volgens de geïnterviewde docenten is het belangrijk dat de Academie als geheel een visie heeft en

uitdraagt over diversiteit. Ook zou er in het centrale human resource beleid van de hogeschool aandacht voor diversiteit moeten zijn, vinden ze. Of die aandacht er is weten ze niet. *“We merken niks van een centraal HR-beleid. Zo een expliciet beleid is er ook niet. De human resource afdeling hoort een visie te hebben op dit thema en dit ook uit te dragen. Dit kan door doelstellingen te formuleren op het gebied van aannamebeleid en wellicht door de docenten meer te prikkelen om trainingen te volgen op dit gebied. Dit kan geformaliseerd worden door de multiculturele beroepskwalificaties waar de docenten aan moeten voldoen duidelijk op papier te zetten.”* aldus docenten. Draagvlak en betrokkenheid bij het management hiervoor zijn essentieel.

Het management kan specialistische steun gebruiken voor dit thema. *“Diversiteit is een weerbarstig thema en het is doorgaans moeilijk om daar grip op te krijgen.”* Zo blijkt het initiatief en de aandacht vanuit een lectoraat de Academie te inspireren voor het thema verscheidenheid. *“Ik vind het belangrijk om mee te werken aan het initiatief van het lectoraat en wil het thema verder uitdragen en fungeren als ambassadeur binnen de hogeschool.”*

Tot slot

Hoewel de Academie een wit opleidingsinstituut is, is er bereidwilligheid binnen de teams om met diversiteit aan de slag te gaan, zowel bij docenten als leidinggevenden. Er is geen discussie meer nodig over het nut en de noodzaak daarvan. Dit is een teken van openheid en ruimte voor het thema binnen de hogeschool en de opleidingsteams en biedt kansen voor de onderwijsinstelling om zich beter te positioneren in haar omgeving als een kleurrijke kennisinstelling. Er is geen sprake van grote weerstand, wel van een zekere mate van onwennigheid en onduidelijkheid in de aanpak en implementatie van diversiteit. Bereidheid en aanwezige kennis zijn echter nog individueel belegd en het is nog geen hoge prioriteit van het totale team. Het is wenselijk om een integrale, interactieve en iteratieve aanpak te bewerkstelligen om diversiteit te laten beklijven bij de opleidingsteams en de totale organisatie. Op het niveau van studenten worden facultatief opleidingen aangeboden. Dit is niet het geval voor de docentengroep. Dat kan een manier zijn om te starten met structurele en systematische aandacht voor het thema diversiteit binnen het team. Hier is een collectieve taak weggelegd voor het hele team, niet alleen voor de teamleider maar ook voor de docenten.

3.3. Maatschappij opleidingen: Sociale dienstverlening en Social Work

We kozen twee teams uit de sociale sector. Van oudsher komt het thema daar in het onderwijs aan de orde. Etnische diversiteit maar ook gender worden vaak als probleem gedefinieerd en daarom is er in de sociale sector aandacht voor. Vrouwen en etnische minderheden wijken af van de norm. Hoewel we in de theorie niet meer spreken over achterstandsgroepen of doelgroepen maar eerder over diversiteit wordt in de praktijk diversiteit vaak toch geïnterpreteerd als een probleem en wordt gerefereerd naar de oude discussie over doel- en achterstandsgroepen. Kortom we hebben in de sociale sector een uitgebreide keuze uit verschillende teams. We kozen voor een deeltijd team in de sociale dienstverlening en voor een team social work.

Het deeltijdteam is een interessant voorbeeld omdat culturele diversiteit echt een agendapunt is in het teamoverleg. De teamleider en de individuele leden willen graag met ons over het onderwerp praten. Het team maakt het onderwerp bespreekbaar en stelt zich kwetsbaar op door een inkijk te geven in

het denken over de multiculturele competentie in de Randstad. Het gesprek over de identiteit van de teamleden was intensief, de leden trokken er veel tijd voor uit en dat is exemplarisch voor onderwijsteams in het hbo. We zien ook dat ondanks de goede bedoelingen er weinig gebeurt. Dat komt wel vaker voor. Het gesprek met het team geeft daarom een mogelijke verklaring waarom streefcijfers niet worden gehaald.

We kozen het team social work omdat dit team bekend staat als actief op het gebied van culturele diversiteit op de hogeschool. De docenten willen de communicatie met allochtone studenten verbeteren. Vorig jaar heeft men een teamdag aan het onderwerp besteed en men wil daar graag mee verder gaan. Het doel van het team op dit gebied is om het onderwijs opnieuw vorm te geven en studenten te inspireren. Het knelpunt zit in de handelingsverlegenheid van sommige docenten die soms niet weten hoe zij moeten handelen en communiceren met allochtone studenten.

3.3.1. Team 5: Het deeltijd team Sociale Dienstverlening

De teamleider van het deeltijd team hanteert formeel een voorkeursbeleid voor docenten met een niet-westerse achtergrond. Voor het schrijven van het verhaal zijn twee interviews gehouden met de teamleider en een Iranese docent. Er is bovendien een teamgesprek gevoerd over diversiteit met autochtone collega's. De Iranese docent was daarbij niet aanwezig. Hij had het op dat moment te druk.

Het team werkt functioneert op een naar eigen zeggen relatief witte hogeschool in vergelijking met de regio. Het opleidingsteam is ook zelf bijna helemaal wit. Dat is volgens het team een historisch gegroeide situatie omdat de school voortkomt uit een fusie van een katholieke en een gereformeerde school. De hogeschool voert een diversiteitsbeleid, dat betekent dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een niet-westerse docent, zo staat in de personeelsadvertenties. De opleiding sluit zich hierbij aan.

Ook de studenten zijn vergeleken bij andere sociale opleidingen, relatief wit. Volgens de teamleider heeft het beroepenveld waartoe wordt opgeleid een lage maatschappelijke status, de professionals functioneren vaak op MBO niveau en worden in het verlengde daarvan onderbetaald. Het idee leeft dat jongens en studenten van niet-westerse afkomst dat als reden aangrijpen om te besluiten niet voor de studie en het beroep te kiezen.

Het beroepenveld kenmerkt zich bovendien door sterke normen. De beroepenveldcultuur vraagt om correct Nederlands voor rapportages naar de rechtbank, empathie met de cliënten en het persoonlijk kwetsbaar durven opstellen. In het beroepenveld zijn weinig etnische rolmodellen.

In gesprekken over open staan voor diversiteit wordt vaak gerefereerd aan status. Als die status te laag is komen er geen allochtone werknemers op af zoals uit bovenstaande blijkt. Tegelijkertijd zorgen vrouwen en allochtonen er vaak voor dat de status van een beroep omlaag wordt gehaald. De van oorsprong niet westerse docent legt het verband tussen status en samenstelling van het docentenkorps. *"Het docentenberoep krijgt naar de buitenwereld een lage status als er collega's zijn die de taal niet perfect beheersen"*. De hogeschoolcultuur vraagt om correct (en accentloos) Nederlands spreken en schrijven.

Diversiteitsbeleid

Binnen het instituut circuleren beleids- en jaarplannen en daarin staat dat wordt gestreefd naar een gelijkwaardige afspiegeling. Deze doelstelling staat ook in de vacature teksten.

In sollicitatiecommissies wordt met dat beleid rekening gehouden. *“Vroeger waren er meer niet westerse allochtone docenten. Ze vertrekken echter even snel als dat ze binnenkomen.”* Aan de specifieke opleiding werken 40 FTE docenten waarvan 3 docenten van niet-westerse afkomst zijn. Voor het deeltijd team werken 10 docenten en 1 full time werkende docent van niet-westerse afkomst.

Hoewel er geen serieuze evaluaties plaatsvinden, vermoedt de team coördinator vanuit een eigen reflectie waarom de niet- westerse allochtone docenten de opleiding verlaten.

Het komt door:

- Taalproblemen. Allochtone docenten worden strenger dan autochtone docenten afgerekend op taal. Dat doen zowel studenten als collega-docenten.
- Aanpassingsproblemen. Nieuwe Nederlanders hebben moeite zich aan te passen aan de gangbare cultuur. Vroeger werd dat bij de opleiding opgevangen door een collega afkomstig van de Cariben: John. Hij leerde de nieuwe Nederlanders hoe zich aan te passen. Onder aanpassen verstond hij: Hoe bijt je van je af, hoe moet je omgaan met de eisen die in de onderwijsorganisatie worden gesteld. John was een vrijbouter en werd niet door iedereen (van de witte collega's) gewaardeerd.
- Werkdruk. Niet Westerse allochtone docenten ervaren grote werkdruk. Ze vinden dat er teveel van ze wordt gevraagd. Als docenten werkdruk ervaren gaan managers wellicht twifelen en is dat een reden geen vaste aanstelling te geven.
- Niemand gaat weg omdat ze een betere betrekking hebben gevonden. Degenen die weggaan, gaan bijna altijd weg met een conflict omdat ze zich beledigd voelen. De teamleider concludeert dat de verkeerde mensen worden binnengehaald. Aan beide kanten bestaan verschillende verwachtingen. Maar ook degenen die wel functioneren hebben moeite om zich staande te houden.

Bovenstaande evaluaties worden gevoed door de organisatiecultuur. In gesprek met elkaar praten docenten over de waarde van diversiteit in het team en ongelijkheid. Zo merkt iemand op dat niet alleen niet-westerse docenten worstelen met taalproblemen. *“In mijn ervaring worden allochtone docenten door studenten heel hard afgerekend op taal. Veel harder dan dat ik wordt afgerekend op mijn taalgebruik, ik kom als dyslect heel goed weg”.*

Los van het beleid wordt over etnische diversiteit in het opleidingsteam opgemerkt dat *“een Antilliaanse/ Surinaamse collega welkom is omdat het de bindingen met studenten eenvoudiger maakt. Het gaat voor studenten om identificatie”. “Ik ben er erg voor, uitbreiding van het team met iemand uit een andere doelgroep. Het is echter niet noodzakelijk.”*

Diversiteit in het team is wenselijk maar niet noodzakelijk. De docenten hebben een duidelijk beeld van de ideale deeltijd docent en daar moet volgens hen iedereen aan voldoen ongeacht huidskleur of sekse. *“Het lesgeven in de deeltijd is niet gemakkelijk en vraagt van mensen veel kwaliteiten en competenties. De deeltijd docent heeft de nodige levenservaring en overwicht tegenover de oudere student. Zij/ hij wekt*

vertrouwen en ziet verschil tussen individuele studenten. Deeltijdstudenten hebben veel meer verleden dan voltijdstudenten en verschillen daardoor meer van elkaar. Deeltijdstudenten moeten eerder dingen afleren dan aanleren. Dat moet je kunnen begeleiden. Omdat de studenten zo verschillen is het ook heel moeilijk om met regels te werken. Bij de deeltijd werken daarom vaak mensen van boven de 40/50 jaar, het is een ouder en grijzer team in vergelijking met de voltijd. Deeltijd docenten moeten met beide benen op de grond staan en zelf het een en ander hebben meegemaakt omdat studenten kritische en gerichte vragen stellen die je wel moet kunnen beantwoorden. Een deeltijd docent is een duizendpoot, met extra hart voor de zaak."

Nieuwkomers passen niet in het profiel. Toch weten alle docenten dat de niet-westerse docent altijd goede studentevaluaties heeft. Maar het team geeft bij selectie van nieuwe docenten de voorkeur aan ervaren mensen uit het beroepenveld. Zoals gezegd is dat beroepenveld wit. Het is dan heel moeilijk om diversiteitsbeleid te realiseren.

Niet alleen de werkdruk van niet-westerse docenten is hoog maar ook die van de teamcoördinator. Volgens zijn zeggen *"blijven moeilijke dingen dan liggen"*. Diversiteitsbeleid maken is heel moeilijk. *"De docenten praten veel maar doen weinig. De docenten hebben veel dromen en weinig daden."* De teamleider geeft knelpunten aan maar weet niet hoe deze op te lossen, het onderwerp krijgt uiteindelijk geen prioriteit.

Multiculturele competentie

"Docentprofessionalisering rond diversiteit is het meest fundamentele onderwerp van professionalisering", aldus de teamcoördinator. Het gaat over de inhoud van het vak, de didactiek, de pedagogische opvattingen en de eigen houding van de docent.

De niet-westerse docent is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de module Communicatie en Diversiteit. Hij is deskundig op het gebied en vindt zijn taak heel nuttig. Hij ervaart wel werkdruk. *"In de modulecommissie wordt elke keer commentaar geleverd op mijn stukken"*. Het is de gewoonte op de hogeschool om op een dergelijke manier te werken. Door steeds op nieuw elkaars werk door te spreken worden goede modules afgeleverd. *"Dat betekent dat ik elke keer weer mijn stukken moet laten redigeren. Dat organiseer ik privé"*. In het team is er nu een collega toegevoegd om samen met de niet-westerse docent de stukken door te lopen. En dat wordt door het team als een mooie constructie gezien. De module ontwikkelaar van niet-westerse afkomst kan zo zijn ei kwijt en qua taal wordt hij ondersteund. Zo wordt gebruik gemaakt van verschillende kwaliteiten. De bewuste niet-westerse allochtone docent voelt zich echter door de oplossing *"dom en als kind behandeld door een andere volwassen docent"*. Blijkbaar is wat langer stilstaan nodig bij oplossingen die op het eerste gezicht werkbaar lijken. Bij een andere hogeschool kan de modulecommissie gebruik maken van administratieve ondersteuning om stukken te redigeren van docenten die de taal onvoldoende beheersen.

Diversiteit en Communicatie mag niet alleen betrekking hebben op een specifieke onderwijs module. De teamcoördinator is van mening dat alle docenten met het thema diversiteit moeten kunnen omgaan, ze moeten immers communiceren naar alle studenten. Diversiteit is bovendien een onderdeel van het vak dat wordt gedoceerd. De coördinator twijfelt of deze eisen haalbaar zijn. Het onderwerp zit in ieder geval niet automatisch in het programma. *"Ik merk gewoon te vaak dat docenten niet weten wat ze er eigenlijk*

mee aan moeten, of het nu gaat over geslacht of over kleur". Vanuit het perspectief van de student vinden de docenten dat iedereen gelijk behandeld moet worden. Ze hebben geleerd dat geslacht en kleur niet moet uitmaken. In het docententeam ontspon zich het volgende gesprek: "Je moet het erover durven hebben op de momenten die ertoe doen en je niet verschuilen achter: ik behandel iedereen gelijk". Maar daarover verschillen de meningen: "Ik herken dus niet dat ik ze daar alert op moet maken. Een student die goed in de praktijk zit die komt er zelf mee, die stelt vragen. Ik hoef het echt niet allemaal expliciet aan de orde te stellen". Het gesprek gaat over de problemen van niet-westerse studenten maar ook over de kennis over diversiteit die studenten als professional nodig hebben. Maar of die studenten er vanzelf mee komen hangt af van het niveau van de student: "Je hebt er ook mee te maken dat de helft van die studenten überhaupt maatschappelijk niet betrokken is. Er zijn er die lezen nooit de krant, politiek volgen ze niet. Ik bedoel die zijn alleen maar bezig met het reproduceren van feiten dan dat ze over de hele linie nadenken over het leven. En over oorzaken en gevolg en hoe dingen in elkaar passen". En dat vraagt om een actieve inbreng van de docent: "Ik ben echt gedwongen om er 10 x over te beginnen, bij de theorie, de projecten, de cliëntgroepen. Ze kunnen wel eens meer vragen en uitzoeken: met wie ga ik om?, hoe gaan de verschillende groepen hiermee om? Hoe speelt het culturele een rol. Ze vinden vaak maar wat. En ik denk dat het o.a. komt omdat ook wij ook van alles vinden en het onderwerp ook niet als vanzelfsprekend aan de orde stellen".

Docenten en studenten verschillen in dit opzicht wellicht niet zoveel van elkaar. In de teamvergadering wordt dan ook afgesproken dat docenten meer met elkaar in gesprek moet treden over de verschillende en beperkte blikken van zichzelf en van de ander. Dat geldt voor de behoeftes van de ander, voor de methodiek die je toepast en dat geldt voor de teamvergadering of de les die je geeft. *"Als we meer met elkaar in gesprek gaan worden we wakker geschud qua diversiteit"*, zo wordt gezegd. Het team besluit verder te gaan in de teamvergadering met de volgende vragen: Wat wordt gedaan in de lessen?, Hoe doet iedereen dat? en Waar wordt gefaald?

Iedereen zou over de multiculturele competentie moeten beschikken, een mooi gesprek in de teamvergadering maar volgens de teamcoördinator ontbreekt het aan een leerhouding. Niemand stelt vragen en ook niet wat het betekent dat er allemaal vrouwen op de opleiding zitten voor het hulpverlenings- en juridische circuit. En volgens de docent Communicatie en Diversiteit is er nog een lange weg te gaan want niemand in het docententeam communiceert volgens hem multicultureel. *"Docenten zeggen standaard vaak dat ze er iets mee doen. Op de opleiding hebben docenten wel een theoretisch kader, weten soms veel, maar in de praktijk gebeurt er niets. Men reageert sociaal wenselijk en zeggen open te staan voor diversiteit maar liever willen ze geen diversiteit. Het begrip wat open staan en respect voor mensen die anders zijn dan jij, ontbreekt vaak. Multicultureel communiceren is in de gaten hebben dat mensen uit collectieve culturen veel waarde hechten aan de context, dat ze reageren vanuit die hoge context cultuur. In Nederland gebeurt dat nauwelijks. Mensen willen communiceren, analyseren en problemen oplossen zonder te kijken naar de context"*.

Een voorbeeld van misverstanden als het om een hoge of lage contextcultuur gaat is bijvoorbeeld het functioneringsgesprek. De niet-westerse docent wil eigenlijk eerst vertellen wie hij is en hoe zijn situatie eruit ziet. Dat vinden de meeste leidinggevendenden in het kader van een functioneringsgesprek niet

interessant.²

“Multiculturele competentie betekent dat je uit je hart communiceert, dat je dicht bij jezelf staat en woorden zoekt om emoties uit te drukken. Je moet kunnen omschakelen van de ene naar de andere groep en het contact met je wortels niet verliezen. De multiculturele competentie gaat over het waarderen van verschil”. Volgens hem betekent de multiculturele competentie in de klas: gelijkwaardigheid zoeken, gezag uitstralen, van stijl in lesgeven veranderen, bijzonder aandacht hebben voor studenten die moeilijk meekomen. Niet-westerse allochtone studenten vragen ruimte en individuele aandacht, zijn in de grote groep bang om af te gaan en stellen geen vragen, ze accepteren gezag. Je moet studenten bij naam kennen, waardoor ze zich gewaardeerd voelen en meer durven. Je moet ze zien als persoon want dan durven ze kwetsbaar te zijn. De docent gebruikt veel persoonlijke voorbeelden zoals de eigen problemen met de Nederlandse taal. Ook volgens de teamcoördinator is de Iraanse docent een rolmodel, het is zijn stijl van lesgeven, hij is heel enthousiast en praat met gebaren. Hij geeft voorbeelden uit zijn eigen leven.

Volgens eigen zeggen zijn de teamcoördinator en de niet-westerse docent de meest deskundigen van het team op dit terrein. De teamcoördinator is de coach van de laatste. Hij geeft hem feedback: *“het is wel leuk wat je doet maar is niet de bedoeling. Jij staat veel te veel centraal in de klas”.* Die feedback wordt serieus genomen. Zijn gedrag in de klas is veranderd.

De niet-westerse allochtone docent worstelt tijdens het werk voortdurend met aanpassen en afstand nemen. Hij heeft besloten zich te richten op het hoofddoel: *“het docentschap is mijn passie en geluk. Ik krijg veel waardering van studenten”.* Niet-westerse allochtone docenten moeten zich aanpassen en de organisatie cultuur accepteren zoals die is. Dat is niet altijd gemakkelijk. Volgens de geïnterviewde is aanpassen gemakkelijker te accepteren en fouten in de communicatie van anderen eveneens als die ander aardig is en vertrouwenwekkend. *“Er zijn veel collega’s die lief en aardig doen. Samen koffie drinken is fantastisch. Ik ben met kleine signalen tevreden”.* Nederlanders passen zich niet aan personen met hoge context culturen aan. Het valt dan ook stil als ik vraag wat het team van niet-westerse docent kan leren in deze. *“Ik moet accepteren dat mijn collega’s mij altijd als student behandelen. Omdat ik de taal niet goed genoeg spreek mag ik geen feedback geven aan anderen. Docenten blijven stereotiepe beelden gebruiken. Ik heb het moeilijk met eer en gezag, wordt er dan gezegd, ook al woon ik 18 jaar in Nederland. Als kerndocent zou ik neerkijken op andere mensen”.*

De docent mist John, de collega die het interculturele overleg organiseerde. Nu ligt zijn sociaal kapitaal buiten de HR. Het is de stichting Persia waar mensen elkaar 2 keer per week ontmoeten, sporten en Farsi spreken.

Belemmerende factoren in de context

Volgens de geïnterviewden zijn er verschillende factoren in de context die niet meewerken om meer aandacht te hebben voor de etnische ander in het de hogeschool.

² In hoge-context culturen ligt veruit de meeste informatie van een bericht vervat in de context. Het gaat niet om de exacte woorden. De bedoelingen van de gesprekspartner moeten afgeleid worden uit de relatie met die gesprekspartner, aan gebeurtenissen uit het verleden etc. Nederlanders spreken liever “recht voor zijn raap”.

De hogeschoolcultuur en de kwaliteit van het onderwijs

De teamleider zegt dat alle aandacht in het onderwijs uitgaat naar onderzoek, naar taal en naar rekenen. Die “academische” doelstelling staat volgens hem in contrast met de talentontwikkeling van niet westerse studenten. Hij ervaart “de lat hoger leggen” en “achterstandsbeleid” als doelstellingen die moeilijk te verenigen zijn. De discussie over kwaliteit en verbetering van de taal en over instaptoetsen staan haaks op aandacht voor mensen die dreigen af te haken en die niet bereikt worden door docenten.

Er is geen taakverdeling op basis van competenties. Grosso modo geldt dat alle docenten alle vakken moeten kunnen geven. Het is een langlopende discussie in HBO-land. Daardoor worden specifieke competenties van bijvoorbeeld de Iranese docent minder (h)erkend.

De Hogeschool gaat niet uit van verschillen tussen medewerkers en is hard. Volgens de geïnterviewden worden docenten de hele dag beoordeeld. De cultuur is concurrerend. De hogeschool wordt bestuurd via regels en richtlijnen. En in de toekomst zullen de verschillen tussen docenten groter worden. Verschillende mensen vragen verschillende maatlaten.

Het team en de studentenpopulatie

Diversiteit in het team is een ambigue kwestie. De rol van alle docenten is onvoldoende uitgewerkt. Niet-westerse studenten vragen vaak meer aandacht. Ze moeten worden opgevangen in kleine groepen om zich te durven uiten en kritiek te aanvaarden. Dat zorgt voor werkdruk voor degenen die als rolmodel zijn aangemerkt.

Vertrouwen in de competenties van niet-westerse collega's kan beter georganiseerd worden. Het aan de orde stellen en analyseren van de eigen vanzelfsprekendheden in de wijze waarop zaken zijn georganiseerd, kan daartoe bijdragen. Een goede, voor alle partijen wenselijke ondersteuning op het gebied van taal zou een goede eerste stap kunnen zijn.

Personeelsbeleid

Het diversiteitsteam, waar niet-westerse docenten werden opgevangen, is opgeheven omdat John met pensioen is gegaan. Er zijn geen nieuwe mensen opgestaan om zijn functie over te nemen. Aandacht voor diversiteit is vaak afhankelijk van individuen. De teamcoördinator schuift een te hoge werkdruk als argument naar voren.

Subsidie om het proces te ondersteunen

Geld staat voor projecten, niet voor extra personeel om de werkdruk te verminderen en/of om het proces te organiseren. Verlaging van de werkdruk zou het mogelijk maken om moeilijk beleid, zoals diversiteitsbeleid nieuw leven in te blazen, aldus de teamcoördinator. De niet-westerse docent wil liever geen extra geld. Hij staat al genoeg in de schijnwerpers en wordt dan opnieuw in een slachtofferpositie gezet. Met extra geld krijg je het tegenovergestelde van wat wij willen, dat is ondersteuning van collega's.

Conclusies

Het witte team met een enkele niet-Westerse allochtone docent is er één zoals zo velen in het hbo. Dit team voert echter een actief diversiteitsbeleid, trekt er tijd voor uit en zet het onderwerp

voortdurend op de agenda. Hoewel de aard van het beroepenveld en de studentenpopulatie niet om diversiteit vragen is het team ervan overtuigd dat dat wel het geval is/ zou moeten zijn. Kennis over de multiculturele samenleving is onderdeel van het vak evenals zelfreflectie op het eigen handelen. De gesprekken waren dan ook diepgaand.

Voor de toekomst vreest de teamleider minder autochtonen en meer studenten met een achterstandscultuur. Daar is volgens hem nog geen antwoord op. Er zullen minder vacatures zijn waardoor de instroom van Nieuwe Nederlanders zal stagneren.

3.3.2 Team 6: Team Social Work

Het team Social Work bestaat voornamelijk uit autochtone docenten. Van de achttien docenten is één docent afkomstig uit Suriname. Eerder waren drie docenten in het team werkzaam met een niet-westerse allochtone achtergrond, deze docenten zijn inmiddels vertrokken naar andere teams binnen de hogeschool. Diversiteit is binnen het team belangrijk, maar bij de selectie van nieuwe medewerkers spelen ook andere aspecten een rol, zoals geslacht en leeftijd. Het huidige team bestaat uit veel vrouwen van een wat oudere leeftijd. Ook op deze kenmerken wordt dan ook geselecteerd. Daarom Zo zijn onlangs twee jonge, mannelijke docenten aangenomen.

Culturele diversiteit is een agendapunt in het team. Men wil graag de communicatie met studenten verbeteren. Een groeiend deel van de studenten heeft een Turkse of Marokkaanse achtergrond. Daarnaast wil men werken aan de handelingsverlegenheid van sommige docenten als gevolg van onvoldoende kennis van en ervaring met culturele diversiteit. Docenten kampen met vragen omtrent normen en waarden, gedragingen en het wel of niet – en hoe – (te) benaderen van studenten wanneer er problemen zich voordoen.

Diversiteit in het team of in de opleiding

Binnen het team speelt culturele diversiteit al langere tijd een rol. De laatste jaren komt het onderwerp nadrukkelijker naar voren. Er komen geleidelijk aan steeds meer MBO doorstromers bij de opleiding terecht. Een groot deel van deze studenten heeft een Marokkaans of Turkse achtergrond. Er zijn recentelijk ook enkele incidenten geweest, waarbij niet-westerse allochtone studenten colleges hebben verstoord. Het team wil weten hoe men met dergelijke incidenten beter om kan gaan. Als gevolg van deze ontwikkelingen (die al langere tijd spelen) heeft het team in 2011 een training diversiteit van een landelijk kennisinstituut gevolgd. Daar was men echter niet tevreden over. Het team verwachtte van de training meer concrete handvatten over hoe zij in specifieke situaties met allochtone studenten om moeten gaan. Dit kwam volgens de teamleider niet goed 'uit de verf'. In het voorjaar van 2012 hebben enkele leden van het team een voorstel opgesteld om actiever met diversiteit aan de slag te gaan. Het plan richt zich erop om op micro-, meso- en macroniveau diversiteit binnen het team in te bedden. Op microniveau, door docenten een hogeschoolbrede diversiteitstraining te laten volgen, gericht op het ontwikkelen van een open houding en competent handelen. Op mesoniveau, door als team gezamenlijk inspiratie op te doen (met inbreng van studenten, professionals en docenten met ervaring met (het werken met) diversiteit). Op macroniveau, door het diversiteitsbeleid verder te ontwikkelen en concretiseren, waarbij werving en selectie op diversiteit centraal staat.

Met het team is afgesproken dat, naar aanleiding van het voorstel, in het collegejaar 2012-2013 een inspiratiecollege diversiteit georganiseerd gaat worden voor het team. Dat heeft nog niet plaats gevonden. Dat betekent dat het plan dat er ligt op teamniveau nog geen expliciete invulling heeft gekregen. Bij werving en selectie wordt wel op diversiteit gelet. Tot nu toe heeft dit echter nog niet tot nieuwe bi-culturele collega's geleid.

Teamleden zijn van mening nog niet voldoende handelingsvaardig te zijn om goed met diversiteitsvraagstukken in hun dagelijkse werkzaamheden om te gaan. Een aantal docenten met affiniteit voor het onderwerp blijft het thema aankaarten, maar dit heeft nog niet tot concrete activiteiten geleid. Binnen het team heeft het minder prioriteit. Volgens de teamleider weet men elkaar waar nodig wel te vinden.

Personeelsbeleid

Bij werving en selectie houdt men rekening met diversiteitsaspecten. Bi-culturele diversiteit is daarbij gewenst, maar niet altijd haalbaar. Er solliciteren volgens de teamleider weinig allochtone docenten op een vacature. Met andere diversiteitsaspecten, zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau wordt ook rekening gehouden. Daarbij worden de keuzemogelijkheden extra beperkt door de eis om zoveel kandidaten met een opleiding op master niveau te selecteren. Er wordt wel gezocht naar allochtone docenten. *“Dat willen we heel graag, om een goede afspiegeling te zijn van de studentenpopulatie”*, stelt de teamleider. Het aannemen van allochtone docenten blijkt echter lastig. Bij de laatste sollicitatieprocedure zijn drie mensen aangenomen. Twee van hen zijn jong en man, selectie criteria waar eveneens op geselecteerd werd. Geschikte allochtonen kandidaten zaten er niet bij. Waar dat aan ligt kan de teamleider niet precies zeggen, maar zij suggereert: *“Misschien houden zij de sites minder in de gaten. Het was eerst een interne vacature. Er zijn dan al zoveel mensen die dat zien en desondanks [als externe] toch reageren. [...] Soms zijn dat er al 30. Dan ga ik de vacature niet nog extern uitzetten. Dat levert zoveel vertraging op en binnen die 30 zitten ook al geschikte kandidaten. Misschien zijn autochtonen daarin meer assertief”*.

Omdat de studenten van allerlei komaf zijn, acht zij het “gezond” om zelf ook over een divers docententeam te beschikken. Ook de geïnterviewde docent stelt dat het een goed signaal geeft wanneer het team ook divers is. Een geheel blank docententeam biedt minder mogelijkheden voor identificatie voor een diverse studentenpopulatie, stelt deze docent. Haar ervaring is dat collega's met andere culturele achtergrond bepaalde knowhow meenemen. Zij kijken met een andere bril naar de vraagstukken waar het team mee zit en gaan er in de praktijk anders mee om.

Volgens de docent mag daar wel strenger naar gekeken worden bij de werving en selectie van docenten. In een eerdere teamvergadering had de teamleider aangegeven tevreden te zijn over de huidige verscheidenheid aan diversiteit binnen het team. Daarover zegt de docente:

“Ik had toen wel zoiets van, ‘huh’? Ik had eerder zoiets van, we zijn er op achteruit gegaan. Want er zijn afgelopen jaar twee Surinaamse collega's vertrokken. Daar hebben we nu dan wel twee jonge mannen voor in de plaats gekregen, maar ik denk wel: we zijn wel snel tevreden.”

De teamleider heeft hierover feedback van deze docent gehad en geeft op dit punt aan dat het altijd

een momentopname is. Het feit dat er voor twee Surinaamse collega's twee jonge mannen in de plaats zijn gekomen, was volgens haar een positief resultaat. De teamleider heeft ingezet op geslacht, als selectiecriteria. Ook dit is nodig, erkent de docente. "Generaliserend gezegd zijn mannen vaak meer taakgericht, directer en wat zakelijker". Ook ervaren studenten het als prettiger dat er meer mannen voor de klas staan, stelt zij.

Het personeelsbeleid is dus gericht op zoveel mogelijk aspecten van diversiteit. Niet alle wensen blijken haalbaar. Een grotere diversiteit binnen het team zal de multiculturele competenties van de teamleden ten goede komen. Daar is volgens zowel de docent als de teamleider behoefte aan.

Multiculturele competenties

De voornamelijk autochtone teamleden beschikken maar in beperkte mate over multiculturele competenties. Daaraan liggen twee aspecten ten grondslag. Ten eerste, hoe docenten zich tot studenten verhouden en hoe zij beter kunnen communiceren. Ten tweede, hoe docenten diversiteit in de vakken beter naar voren kunnen laten komen.

Het eerste aspect is dat docenten aangeven dat zij niet goed weten hoe zij moeten handelen in een cultureel diverse omgeving. Daarvoor is meer bewustwording omtrent culturele verschillen nodig, en inzicht in de effecten daarvan in de klas. *"Het kan om hele simpele dingen gaan, bijvoorbeeld als iemand liegt. Ga ik hem daarmee confronteren? Of breng ik hem in verlegenheid?"* Ook de docent erkent dat het begeleiden van een cultureel diverse klas voor docenten soms lastig is: *"We zijn een sociale opleiding. Je moet veel samenwerken en reflecteren. Dat botst vaak met studenten, en veel vaker met studenten met een moslimachtergrond. Ik erger me daar soms dood aan, maar denk ook: heeft dat niet te maken met onze verschillende achtergronden?"*

De docent merkt op dat het relatief vaak voor komt dat allochtone studenten contact vermijdend en minder zelfsturend zijn. Daar worden studenten echter wel op beoordeeld. Mogelijk vallen daarom relatief veel allochtone studenten uit. Zij geeft tevens aan dat docenten niet weten hoe ze daar mee om moeten gaan en wil daar graag als team aan werken. Een voorbeeld van een recent incident waar een docent onlangs mee te maken kreeg. Een groep allochtone studenten vertoont daarin gedrag wat men binnen de opleiding niet gewend is. De teamleider vertelt over dit incident naar aanleiding van een gesprek met een van de docenten: *"Ze bleef irritant, ook na vier keer aanspreken is die nog niet stil. Dan zegt een medestudent: 'wil je nou eens je kop houden?' Waarop die student dan zegt: 'Wat?! Waar bemoei jij je mee?' Echt een beetje ordinair straattaal gebruik, bekvechten tegen die medestudent die zegt: 'ik wil deze les volgen'."*

Dergelijke incidenten zijn nieuw voor het team, aldus de teamleider. Het zijn veelal MBO'ers die doorgroeien naar het HBO. Ze hebben andere waarden en normen en daarmee ook andere gedragingen. Ze gebruiken veel smoesjes, zeggen zowel de docent als de teamleider. Hoe men hier om gaat is momenteel afhankelijk van de ervaring van een docent, of diens affiniteit met diversiteit. Het blijft dan ook een punt waarop strakker beleid moet worden gevoerd, stelt de teamleider: *"Je moet er voor waken dat je [voor diversiteitsbeleid] tijd gaat inplannen [...] Als je niet uitkijkt, sneeuwt het weer onder. Het is lastig om er echt mee verder te gaan. Echte richtlijnen hebben we nog niet. Zo is de werkelijkheid."*

Het tweede aspect waaruit blijkt dat docenten over beperkte multiculturele competenties beschikken, heeft te maken met de wijze waarop diversiteit in de lessen wordt behandeld. Expliciet komt dit naar voren in het propedeusevak 'Cultuur en Diversiteit'. In het vak wordt van studenten gevraagd zich te verdiepen in een andere cultuur. Daar doen ze een klein onderzoekje naar en moeten dit op creatieve wijze presenteren. Impliciet zit diversiteit verwerkt in tal van vakken. Daar is met een student van de opleiding, van Turkse afkomst dieper op ingegaan. Volgens hem zijn er veel vakken waarbij een docent een interculturele benadering op de lesstof zoekt. Dit doen veel docenten door een student van allochtone afkomst te bevragen over zijn of haar ervaring met een bepaald vraagstuk. Het lijkt daardoor, volgens hem, alsof een docent er zelf weinig verstand van heeft: *"Dan vragen ze: 'hoe zit dit of hoe zit dit. Dan spelen ze het via mij. [...] Maar ik ben niet de eerste Turk hier, en ook niet de laatste. Dus sommige dingen kunnen ze ook zelf weten. Er was een keer een hoorcollege en alle allochtonen hadden zoiets van 'waar heeft zij het over?' Er werden dingen gezegd dat ik dacht: oh mijn God"*.

Docenten komen volgens de student met stereotype uitspraken over de man-vrouw verdeling in het huishouden of over uithuwelijken. Deze opvattingen zijn vaak op clichés gebaseerd. Het is volgens hem waardevol om je als opleiding meer op de toekomst te richten. Veel probleemjongeren, waar de studenten later als professional mee te maken krijgen, zijn van Islamitische komaf. Daar moet je je als opleiding wel op focussen, zegt hij. *"Je hoeft niet de Turkse taal te leren, maar het helpt wel als je er begrip voor hebt"*.

Er moet ten aanzien van de bovengenoemde dilemma's nog veel gebeuren. *"Maar zijn er zo veel aspecten waar je op moet letten"*, zegt de teamleider. Naast diversiteit zijn er nog verschillende andere belangrijke punten waar men aan moet werken. Volgens haar zijn studenten vooral op zoek naar meer 'binding met de school' en 'uitdagend', 'inspirerend' en 'uitnodigend' onderwijs. *"Feedback [van studenten] heeft nooit te maken met diversiteit. Zij zeggen nooit: 'docenten zijn te oud of te Wit' of zo"*. Toch leeft dit onder studenten met een allochtone afkomst wel, aldus de student. *"Het is geven en nemen"*, zegt hij. *"Tot een bepaald niveau moet je wel rekening houden met diversiteit. Maar een docent moet zich daar ook niet al te erg door laten leiden, of zijn les aanpassen. Uiteindelijk zit diegene toch gewoon bij de leraar in de klas"*.

Belemmeringen in de context

Hoe diversiteit binnen het team is ingebed heeft slechts in geringe mate te maken met de context waarin het team zich bevindt. Over het algemeen is het team zelfsturend in de wijze waarop diversiteit in het team en de opleiding is ingebed. Er is geen sprake van aansturing vanuit het management en er zijn geen subsidieregelingen waar gebruik van wordt gemaakt. Toch kunnen we er één aspect uitlichten dat van invloed is geweest op het diversiteitsbeleid van het team; namelijk, het centrale HR beleid van de hogeschool. Dit heeft er voor heeft gezorgd dat twee docenten van het team een training zijn gaan volgen op het gebied van diversiteit. De training, die de hogeschool volgens het 'train de trainer' principe aanbiedt, heeft tot gevolg dat deze docenten ook aan andere teams les gaan geven.

Als belangrijkste belemmering kan worden aangemerkt, dat het team, om goed onderwijs te kunnen geven, met tal van aspecten rekening moet houden. Het uitdagen en inspireren van studenten heeft prioriteit, boven het diversiteitsbeleid. Ook zijn er verschillende prioriteiten ten aanzien van de diversiteit van het team. Naast culturele diversiteit zijn geslacht, leeftijd en opleiding ook belangrijk.

Te verwachten valt dat het team de komende jaren meer te maken gaat krijgen met diversiteitsvraagstukken. Het team staat open voor diversiteit en verwacht dat meer kennis van diversiteit een oplossing kan bieden bij de vraagstukken waar het team mee te maken krijgt. Het is goed om op de groeiende vraag naar multiculturele competenties in te spelen. De problematiek die de respondenten omschrijven zijn signalen dat diversiteitsvraagstukken belangrijker worden. Het diversiteitsvoorstel dat klaarligt, citeert daarover (uit EIM/Research 2009) het volgende: [...] *Er zijn twee manieren waarop diversiteit kan 'lonen'. Enerzijds doordat een meer divers lerarenteam een grotere kans heeft op interculturele competenties. En anderzijds doordat die interculturele competenties, los van de samenstelling van het team, helpen om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden.*

Conclusie

Over de rol van subsidies kunnen bij de uitvoering van het diversiteitsbeleid heeft de teamleider heeft twee opmerkingen. Ten eerste, stelt zij, is het gebruikelijk dat dit soort middelen direct door de hogeschool worden afgeroomd. Dat betekent dat er eerst door het team geïnvesteerd moet worden in het project en dat men pas geld krijgt als er resultaten zichtbaar zijn. Echt investeren, zonder bijvoorbeeld de loonkosten te drukken, wordt daarmee moeilijk. Als tweede opmerking geeft zij aan dat een aanpak dicht op het werkveld tot de beste resultaten leidt. Het 'train de trainer' principe is een goed voorbeeld hiervan. Volgens dit systeem wordt een training gevolgd en gegeven door mensen die in het onderwijs zitten en de werksituatie goed kennen. Dat werkt beter dan wanneer je expertise van buiten haalt. Aanvullend geeft zij aan dat een dergelijke aanpak de grootste kans van slagen heeft als het binnen de werkzaamheden van het team past. Dus geen training van enkele dagen. Daar is geen tijd voor. Houdt het pragmatisch, is het devies.

3.4. Economische opleidingen: HRM, Honours college, Commerciële economie en MER

De economische opleidingen laten een grote differentiatie zien in de wijze waarop zij met het onderwerp bezig zijn. Diversiteitsmanagement hoort als vanzelfsprekend bij de HRM en MER opleidingen. Bij Commerciële opleidingen is dat wat minder vanzelfsprekend. De studenten hebben last van discriminatie bij het krijgen van stageplaatsen en de docent moet hierop reageren. Intercultureel management bij de internationale opleidingen is van oudsher een bestaand vak in het curriculum.

3.4.1. Team 7: Opleiding HRM

'Allochtone docenten: meer dan docent alleen!'

Drie 'allochtone' studenten (jongens) gedroegen zich gedurende een aantal colleges zeer storend. De docent verzocht de studenten na afloop van het college even te blijven:

Docent: *'Waarom zitten jullie hier eigenlijk? Jullie zijn storend tijdens de les, komen vaak te laat en tonen jullie heel ongeïnteresseerd in de lesstof.'*

De studenten vertonen geen reactie, behalve hun lichaamstaal waarin ze de, in hun ogen, zinloosheid van dit gesprek uitdrukten.

Docent: *'Ik vind het echt jammer, ik had jullie vader kunnen zijn. Mijn ouders zijn naar Nederland gekomen om hun kinderen een betere toekomst te kunnen bieden. Zij wilden dat wij vooruit zouden gaan. Waarom zijn jullie hier in Nederland?'*

Studenten: *'Om dezelfde reden meneer.'*

Docent: *'Jullie zitten op het HBO, je hebt de kans een mooie toekomst te krijgen en wat doen jullie? Jullie saboteren jullie eigen ontwikkelingsproces! Zorg dat je het vanaf nu beter gaat doen!'*

De docent geeft vervolgens met zijn ene hand de studenten een hand en met zijn andere hand een zachte tik tegen hun hoofd. De studenten reageren met: *'ja mijnheer, dank u mijnheer'* en verlaten de collegezaal.

Dit voorval bracht de opleidingsmanager van de opleiding HRM tijdens het interview naar voren als voorbeeld van het bijzondere talent van een Surinaamse docent. De opleiding HRM is onderdeel van een grote hogeschool die de laatste jaren haar studentenaantallen sterk heeft zien afnemen. Dit heeft tot gevolg dat de personeelsbezetting op de opleidingen ook sterk is gekrompen. Er is al enige tijd sprake van een personeelsstop. De opleiding HRM die in deze casus wordt beschreven, bestaat in het studiejaar 2012-2013 nog uit negen docenten. Drie van hen kunnen als 'allochtoon' worden getypeerd, waarbij de definitie van het CBS: 'iemand die zelf, of een van beide ouders, in het buitenland is geboren', is gehanteerd. De opleiding staat binnen haar domein als beste opleiding binnen de Randstad in de HBO-Keuzegids 2012 vermeld en is onlangs heel goed door de periodieke accreditatie gekomen. Net als veel andere opleidingen binnen deze hogeschool heeft de opleiding een aantal 'allochtone' docenten en onderwijsassistenten onvrijwillig zien vertrekken als gevolg van de reorganisatie die zowel op het gebied van beschikbare middelen als beschikbare mensen steeds zichtbaarder begint te worden. Deze ontwikkeling wordt door het team met lede ogen aangezien, te meer omdat zij haar studentenpopulatie het afgelopen decennium heeft zien verkleuren van overwegend 'autochtoon' naar overwegend 'allochtoon'. De opleidingsmanager geeft aan dat ook de studenten zich hier bewust van zijn: *In de markt worden wij als 'zwarte' hogeschool gezien en onze concurrent, die zich in dezelfde stad bevindt als wij, als 'witte' hogeschool'.*

Zowel uit gesprekken als uit de accreditatie blijkt dat in de dagelijkse praktijk het contact tussen docenten en studenten door beiden als heel prettig en plezierig wordt ervaren.

Diversiteit in het team: de opleiding HRM wordt steeds gekleurder

De opleiding is het afgelopen decennium veranderd, de 'allochtone' studenten zijn in de meerderheid. Omdat onder het management en de medewerkers van de opleiding steeds meer het besef ontstond dat dit een andere wijze van werken vereist, heeft de opleiding in de jaren voorafgaand aan de personeelsstop binnen de hogeschool voornamelijk vrouwen en 'allochtone' docenten aangetrokken. De 'allochtone' docenten kregen in het bijzonder taken waarin ze veel studentcontacten hadden, zoals studieloopbaanbegeleiding, stage- en afstudeerbegeleiding. Dit bleek een groot succes. 'Allochtone' startende docenten bleken niet alleen een rolmodel te zijn voor 'allochtone' studenten, maar ook het onderlinge contact tussen hen en 'allochtone' studenten bleek als zeer positief te worden ervaren dankzij een gedeeld referentiekader. *'Natuurlijk gaat het in eerste instantie om de persoon, niet om het allochtoon zijn, maar de Turkse collega die we vorig jaar hadden was echt fantastisch. Hij verstaat de studenten gewoon*

beter, hij reageert anders dan veel autochtone docenten en is affectiever' (man, opleidingsmanager) 'Juist het contact maken met allochtone studenten kunnen allochtone docenten heel goed. Zij versterken daarmee de kracht van het onderwijs' (man, docent).

De instroom van meer 'allochtone' docenten heeft destijds niet geleid tot het ontwikkelen van een formeel diversiteitsbeleid binnen de opleiding. Volgens de opleidingsmanager is het vormgeven van diversiteitsbeleid een aantal keer geprobeerd, maar diversiteit wordt veelal als sluitpost gezien. Er werd weliswaar een aanzet gegeven, maar de formele aandacht verdween naar de achtergrond omdat er geen budget kon worden vrijgemaakt voor diversiteit. Docenten voor wie in de voorgaande jaren uren werden vrij geroosterd om met het thema diversiteit aan de slag te gaan, gingen zich vervolgens weer met reguliere docenttaken, zoals lessen, stagebegeleiding en voorlichting, bezighouden.

Personeelsbeleid

Er is een aantal jaren een actief beleid gevoerd dat erop was gericht het docententeam een multicultureel karakter te geven. Dit initiatief kwam vanuit de opleiding zelf. Op centraal niveau wordt via project- en stuurgroepen al jaren beoogd een formeel diversiteitsbeleid te formuleren dat binnen alle vestigingen van de hogeschool wordt geïmplementeerd. In de praktijk blijkt dat elke vestiging en elke opleiding haar eigen invulling geeft aan het thema diversiteit en de dagelijkse onderwijscontext een stuk weerbarstiger is dan formele beleidsdocumenten.

De afdeling HRM maakt geen deel uit van de project- en stuurgroepen die zich met diversiteit bezighouden. De personeelsstop die een jaar of vier geleden vanwege de teruglopende studentenaantallen en vereiste bezuinigingen is afgekondigd, heeft ook binnen de opleiding HRM tot gevolg gehad dat goede niet-westerse allochtone docenten noodgedwongen moesten vertrekken omdat hun tijdelijke contract afliep en niet werden verlengd. Alle betrokkenen benadrukken hoe jammer zij het vonden dat zij goede collega's moesten laten gaan. De wetenschap dat alle tijdelijke contracten niet werden verlengd en ook mensen met een vast contract niet zeker zijn van hun baan, heeft ertoe geleid dat dit besluit niet tot grote protesten heeft geleid. Tot op heden is er geen budgettaire ruimte om nieuwe 'allochtone' collega's aan te nemen.

Multiculturele competentie

Ondanks het feit dat het team als klein kan worden getypeerd, bestaat er in de ogen van de informanten geen hecht team. De twee 'allochtone' docenten die voor dit onderzoek zijn geraadpleegd, stellen dat zij vaak naar elkaar toetrekken en elkaar raadplegen in werksituaties. Dit heeft overigens meer te maken met hun universitaire opleidingsachtergrond dan met het feit dat zij beiden 'allochtoon' zijn. Zij zien zichzelf als echte HRM-ers in tegenstelling tot een aantal van hun collega's die een andere opleidingsachtergrond hebben.

Dat het team niet als hecht wordt ervaren door de betrokkenen, heeft ook te maken met de vele kleine arbeidscontracten die de docenten hebben. De onzekerheid omtrent de toekomst van de opleiding versterkt het gevoel niet thuis te horen op de hogeschool. Toch is er respect en waardering voor elkaars werk, aldus de informanten.

Het ontbreken van een formeel diversiteitsbeleid binnen de opleiding heeft niet tot gevolg dat situaties met betrekking tot dit thema onbesproken blijven. 'Autochtone' docenten die twijfelen over de wijze waarop zij met 'allochtone' studenten moeten omgaan, vroegen en vragen regelmatig advies aan 'allochtone' docenten. Toch wordt ook binnen deze opleiding benadrukt dat kwaliteit van iemand binnen het onderwijsproces niet wordt gekoppeld aan iemands etnische achtergrond. Het gaat in de ogen van de informanten vooral om iemands persoonlijkheid en vakinhoudelijke kwaliteiten. Veelal blijkt als het onderlinge contact langduriger is iemands etnische achtergrond naar de achtergrond te verdwijnen. Toch blijkt dat niet in alle gevallen zo te zijn: *'Tijdens teamvergaderingen voel ik me vaak allochtoon. Zeker tijdens discussies voel ik me snel in een hoek gedreven. Kijk, ik ben vrouw en allochtoon, dat is soms dubbel ingewikkeld'* (vrouw, docent).

Uit dit citaat blijkt dat de betrokken docent zich niet alleen als vrouw achtergesteld voelt, maar zich ook 'allochtoon' voelt in een bepaalde context. Het zorgt voor gevoelens van onzekerheid en frustratie.

Allochtone' docenten geven aan dat hun etnische achtergrond geen rol speelt in hun relatie tot studenten. Gedurende het gesprek komt wel degelijk naar voren dat zij voor zichzelf een bijzondere rol zien. Een heel duidelijk onderscheid wordt daarin gemaakt door de vrouwelijke en mannelijke 'allochtone' informant. De vrouwelijke docent ziet zichzelf als 'tiger teacher' (heel streng en veeleisend), in het bijzonder naar vrouwelijke 'allochtone' studenten toe. *'Ik ben heel streng en heel kritisch. Ik weet gewoon uit eigen ervaring dat je als allochtoon altijd moet laten zien dat je welopgevoed bent en jouw taalvaardigheden beter moeten zijn dan die van de gemiddelde Nederlander. Omdat ik me dit heel goed realiseer ben ik heel streng tegen mijn studenten. Ik confronteer ze voortdurend met hun eigen functioneren en de consequenties daarvan voor hun toekomstperspectief. Ik merk ook dat ik vrouwelijke studenten voortrek, alleen aan hen geef ik mijn privé telefoonnummer. Mannelijke studenten zoeken het maar uit'* (vrouw, docent).

Deze docent merkt tevens op dat ze zich door, in bijzonder Marokkaanse en Turkse, studenten regelmatig gediscrimineerd voelt. Ze stelt dat ze haar niet serieus nemen tijdens de colleges en brutaal en onbeschoft zijn. Opmerkingen als 'wat weet u daar nou van, het zijn allemaal theorieën die u vertelt' worden haar regelmatig voor de voeten geworpen.

De mannelijke informant is zich daarentegen zeer bewust van de ondersteunende en motiverende rol die hij als docent speelt in het leven van 'allochtone' studenten. *'Ik vind studenten leuk en maak daarin geen onderscheid tussen allochtoon en autochtoon. Toch voel ik me heel erg verbonden met allochtone studenten omdat ik hun worsteling herken. Ze vinden het lastig om binnen de onderwijscontext mee te draaien, ervaren een hoge prestatiedruk vanuit hun familie maar ook veel minder geborgenheid. Er wordt gewoon meer van mij verlangd door allochtone studenten dan door autochtone studenten, een aantal beschouwt me ook als een semi-vriend en dat waardeer ik. Ik vind het fijn als ze je gewoon even opzoeken in jouw kamer voor een praatje, ook als ze allang zijn afgestudeerd, of dat ze speciaal mij als afstudeerbegeleider willen. Deze studenten zien ook wat je voor ze doet.'*

De positie van 'allochtone' docenten en de rol die zij spelen in het leven van 'allochtone' studenten wordt door het opleidingsmanagement heel goed herkend: *'Allochtone collega's herkennen specifieke zaken in het gedrag van allochtone studenten gewoon beter, zeker als het om hun eigen achterban gaat. Autochtone*

collega's vinden het soms lastig of zijn onzeker studenten op bepaalde zaken aan te spreken en belanden al snel in politieke correctheid. Allochtone collega's benoemen gewoon het probleem en gaan ermee aan de slag.

Toch blijkt er ook een aantal factoren te zijn die het succes van 'allochtone' docenten belemmeren. Een goede beheersing van de Nederlandse taal blijkt een belemmerende factor te zijn. Binnen het hoger onderwijs wordt een bepaald taalniveau vereist en daaraan te kunnen voldoen, blijkt zeker voor pas afgestudeerde 'allochtone' docenten en onderwijsassistenten, niet altijd haalbaar. Daarnaast wordt ook het voorbeeld genoemd van een voormalig 'allochtone' docent die door de anderen 'witter dan wit' werd genoemd. Ze bedoelden daarmee dat ze zoveel afstand had genomen tot haar etnische achtergrond en daar ook niet mee wilde worden geassocieerd. Deze wijze van opereren, bleek niet altijd even succesvol in haar relatie met 'allochtone' studenten. Dat geldt ook voor 'allochtone' docenten die zich in hun relatie tot 'allochtone' studenten extra streng en veeleisend opstellen omdat deze studenten in hun ogen een achterstand moeten wegwerken.

Belemmeringen en bevorderingen in de context

Uit de casus blijkt dat een formeel diversiteitsbeleid weliswaar ontbreekt, maar dat er binnen het opleidingsteam wel degelijk inzicht bestaat in de kwaliteiten (en valkuilen) van 'allochtone' docenten en van zichzelf. Zichtbaar is dat multi-etnisch talent wordt herkend, geraadpleegd en ingezet tijdens de dagelijkse onderwijspraktijk, zij het vaak op informele wijze. 'Autochtone' docenten raadplegen hun 'allochtone' collega's in het geval zich complexe situaties voordoen in de relatie tot 'allochtone' studenten en ondanks het feit dat het team niet als heel hecht wordt getypeerd, bestaat er onderling respect, waardering en is men op de hoogte van elkaars sterke punten. Toch blijkt dat er in de dagelijkse praktijk wel degelijk sprake te zijn van gevoelens van achterstelling en discriminatie onder 'allochtone' docenten.

Alle informanten hebben aandacht voor diversiteit. Ze benadrukken daarbij echter expliciet dat de eerste afweging om iemand wel of niet aan te nemen iemands inhoudelijke kwaliteiten zijn en of iemand in het team past. Deze aspecten typeren zij als onafhankelijk van iemands etnische achtergrond. *'Ik vind dat de opleiding een goede afspiegeling dient te zijn van haar studentenpopulatie. Dat is nu niet het geval. Toch vind ik ook dat je de beste moet kiezen in het geval van potentiële kandidaten voor een vrijgekomen functie. Je moet kijken wie het beste die specifieke werkzaamheden kan uitvoeren. Ik vind niet dat je een allochtoon moet kiezen puur omdat hij allochtoon is. Het gaat er ook om of iemand in het team past. Je zet als opleidingsteam een prestatie neer, dat gaat niet om individuele docenten'* (opleidingsmanager, man).

Uit het citaat blijkt een tegenstelling zichtbaar die door de hele casus zichtbaar is: enerzijds wordt door de opleiding een toename van het aantal 'allochtone' docenten gewenst, tegelijkertijd wordt benadrukt dat het om iemands individuele kwaliteiten en talenten gaat en de wijze waarin iemand in het opleidingsteam zou passen wanneer wordt besloten iemand wel of niet aan te nemen. Deze individuele kwaliteiten en talenten zouden volgens de informanten verder reiken dan iemands etnische achtergrond. Gelet op de lopende reorganisatie binnen de hogeschool die nog enige tijd in beslag gaat nemen, zien zij de teamsamenstelling echter voorlopig niet veranderen zolang de hogeschool niet in ander vaarwater terechtkomt.

3.4.2. Team 8: Het Honours College

“Diversiteit loopt als een rode draad door alles wat we doen en willen uitstralen.”

Het Honours College biedt onderwijs aan voor excellente studenten die de ambitie hebben om zich later met projectmanagement in een internationale context bezig te houden. In de opleiding wordt een reguliere Bachelor of Business Administration gecombineerd met een specialisme. Momenteel bestaat het Honours College uit 14 docenten die worden aangestuurd door een dean in samenwerking met twee teamcoördinatoren. Uit de gesprekken met één van de teamcoördinatoren en twee docenten blijkt dat aandacht voor diversiteit en verscheidenheid een belangrijke rol speelt binnen het team. Er wordt actief gestuurd op een gevarieerd docententeam, het curriculum besteedt veel aandacht aan diversiteit en er wordt gestreefd naar een meer diverse studentenpopulatie.

Het aantrekken van diversiteit

Het Honours College richt zich op studenten die extra verdieping zoeken in hun studie. Hiertoe wordt in een internationale setting Engelstalig onderwijs aangeboden op het gebied van Public Health en Communication & Media. Om als student toegelaten te worden, kijkt het Honours College ten eerste naar studieresultaten: de student moet gemiddeld een 8 of hoger staan. Daarnaast worden studenten die de opleiding willen volgen uitgenodigd voor een motivatiegesprek. Binnen de hogeschool wordt actief geworven onder talentvolle studenten. Zij worden benaderd door docenten om hen te enthousiasmeren voor de opleiding. Daarnaast wordt internationaal geworven voor deze opleiding.

De opleiding is enkele jaren geleden gestart met een voornamelijk Nederlands docententeam. Sindsdien werkt het team aan een meer gemengde samenstelling qua culturele achtergrond. Met name in het afgelopen jaar zijn docenten aangetrokken die naast hun specifieke inhoudelijke kennis en expertise op hun vakgebied ook ervaring hebben met het werken in een interculturele context. Tijdens sollicitaties wordt dan ook gevraagd welke bijdrage de sollicitant vanuit zijn of haar achtergrond en expertise denkt in te brengen, bovenop de reguliere inzet op het gebied van onderwijs. *“Het zijn docenten die net dat stukje extra kunnen bieden die we interessant vinden. Wat gaan ze ons brengen en hoe denken ze dat concreet vorm te gaan geven?”* Momenteel bestaat het team van 14 docenten voor ongeveer de helft uit docenten met een Nederlandse achtergrond. De overige docenten zijn afkomstig uit zowel Westerse als niet-Westerse landen. Zo is er een docente uit Spanje, twee uit de Verenigde Staten, maar ook uit Kenia, Indonesië en Singapore.

Voor het aantrekken van deze docenten wordt deels internationaal geworven. Hier loopt het team aan tegen het gebrek aan ervaring van de HR afdeling van de school. *“Vacatures worden wel formeel uitgezet via vacaturesites, maar via die kanalen wordt er amper gereageerd door de doelgroep waar wij op zoek naar zijn.”* Recruiters vanuit de centrale HR afdeling staan wel open voor diversiteit, maar er wordt tot nu toe nog beperkt gestuurd op het actief werven uit verschillende doelgroepen. Het Honours College zet daarom vooral het netwerk van de eigen docenten in om goede mensen aan te trekken. De nieuwe lichter docenten is dan ook vooral tot stand gekomen via mond op mond reclame: *“een aantal docenten bij het Honours College heeft gesolliciteerd vanwege de positieve verhalen van zittende docenten”*. Dit heeft echter wel de nodige tijd en energie gekost. De hogeschool kon in het jaar dat er veel internationale kandidaten benaderd werden geen aanspraak maken op de regeling voor kennismigranten, waardoor het lastiger is voor deze potentiële docenten om zich te vestigen in Nederland.

Na een intensief jaar van actief werven en aantrekken van nieuwe docenten met een internationale achtergrond wil het team nu vooral toewerken naar een stabiele basis met de huidige docenten. Op korte termijn wordt er dan ook geen nieuw personeel meer aangetrokken: *“We hebben nu een mooie mix tussen langzittenden en nieuwelingen”*, aldus de teamcoördinator. Overigens streeft het team in de toekomst naar een meer gevarieerde samenstelling met betrekking tot geslacht. Onder de medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond zijn vrouwen oververtegenwoordigd binnen het team. *“Voor het team zou het goed zijn om in de toekomst ook de nodige niet Nederlandse mannen te trekken”*.

Verscheidenheid benutten

Er wordt bij het Honours College werk gemaakt van het aantrekken van mensen met verschillende achtergronden, maar wat wordt er met die verscheidenheid gedaan binnen het team? Diversiteit staat niet expliciet als thema op de agenda binnen teamvergaderingen, maar wordt min of meer als een gegeven beschouwd. *“Bijna alle docenten hebben ervaring met het werken in een diverse context en onderlinge afstemming en samenwerking verloopt over het algemeen vlotjes”*, aldus een docent. Het draagvlak voor diversiteit lijkt dus hoog bij zowel de docenten als de leidinggevenden. De teamcoördinator geeft aan zich actief bezig te houden met het benutten van de verschillende talenten en competenties die in het team aanwezig zijn. Bovendien moedigt zij anderen in het team aan om een open en lerende houding aan te nemen. Daarin probeert ze zelf het goede voorbeeld te geven: niet de wijsneus uithangen vanwege haar status, maar luisteren naar de mensen binnen het team en durven te veranderen van aanpak als anderen laten zien dat het ook op een ander manier kan. Resultaat is dat de docenten elkaar opzoeken om kennishiaten op te vullen met de expertise van collega's. *“Niemand weet en kan alles. We maken gebruik van elkaars expertise om beter onderwijs te kunnen verzorgen.”* Bovendien ervaren de gesproken docenten een platte hiërarchie waarin eigen inbreng en discussie mogelijk is.

Ook zijn zowel de teamcoördinator als de dean bewust bezig met welke rollen mensen hebben binnen het team. *“Ik zie een aantal mensen die heel creatief zijn, die komen altijd met nieuwe ideeën. Anderen zijn juist weer beter in het stroomlijnen van die ideeën en daar structuur in aanbrengen. Zo vullen we elkaar aan.”* Een andere docent is juist sterk relationeel en verbindend gericht en is vanuit deze competentie verantwoordelijk voor de individuele begeleiding van studenten door middel van 'career counseling'. Naast deze verschillen hebben alle docenten een gemeenschappelijk basis in de rijke ervaring met het werken in andere culturen of met verschillende culturele groepen. *“Wat ik bij collega's zie is dat zij gemeen hebben dat ze een hoge tolerantie voor ambiguïteit hebben en ontstaan voor andersdenkenden.”* De docenten geven overigens wel aan dat zij sneller geneigd zijn collega's op te zoeken die in hetzelfde vakgebied zitten. Vanwege de onderwijsinhoud moeten zij immers vaker afstemmen met elkaar.

Diversiteit in het onderwijs

De opleiding heeft als doel om studenten voor te bereiden op het werken in een internationale context. Het thema diversiteit loopt dan ook als een rode draad door het curriculum. De docenten vinden het belangrijk om naast het reguliere onderwijsprogramma studenten bagage mee te geven om met een open blik te kijken naar andere culturen. Daarvoor is het belangrijk om jezelf beter te leren kennen in relatie tot anderen en verschillende culturen. De docenten proberen studenten constant uit te dagen om hierover na te denken en op te reflecteren. *“Ken je eigen diversiteit, maar ook de culturele biases die je hebt”*, aldus een docent. Bovendien komt aandacht voor diversiteit expliciet naar voren in verschillende (theoretische)

vakken binnen het curriculum. Zo is er in het vak 'managing diversity' veel aandacht voor hoe organisaties bewust en adequaat om kunnen gaan met diversiteit. Volgens de docenten wordt de aandacht voor diversiteit en hoe dingen werken in andere culturen onder studenten positief ervaren. *"De stof die wij doceren wordt gewaardeerd maar wat studenten echt als meerwaarde zien is onze persoonlijke ervaring in een internationale context. Daar zijn ze echt nieuwsgierig naar en ik krijg daar ook constant vragen over."*

Het Honours College is een kleine opleiding waarin het aantal studenten per docent laag is. Daardoor is er veel ruimte voor individuele aandacht en ontwikkeling en dat is ook wat de opleiding wil uitdragen: *"docenten zijn erg betrokken bij studenten"*. Bovendien zijn er career counseling trajecten opgezet om te kijken waar ambities van studenten liggen, maar waar ook ruimte is om zaken te bespreken waar ze tegen aanlopen. Hoewel deze career counseling niet direct vanuit een beleid op diversiteit is opgezet, is er in deze trajecten wel aandacht om de verscheidenheid van talenten binnen de studentenpopulatie te stimuleren en in goede banen te leiden.

In tegenstelling tot het docententeam, is de studentenpopulatie een stuk homogener. Studenten komen vooral uit Nederland en Duitsland. Daarnaast is er een handjevol Oost Europese en Afrikaanse studenten verbonden aan de opleiding. Een van de belangrijkste aandachtspunten op dit moment is om de diversiteit in het personeelsbestand en in het curriculum verder uit te breiden met een internationaal gevarieerde studentenpopulatie. Dit blijkt tot nu toe niet makkelijk. *"De opleiding is vrij jong en moet zich daardoor nog deels bewijzen. Dat kost tijd"*.

Tot slot

Het Honours College is het meest internationaal gevarieerde team binnen de hogeschool, waarbinnen ook actief gestuurd wordt op het benutten van verscheidenheid. De belangrijkste bevorderende factor voor het benutten van de meerwaarde van diversiteit binnen het Honours College lijkt te liggen in de sterke eigen visie over wat het team nodig heeft om goed aan te kunnen sluiten op de student en het onderwijs. In het curriculum is veel aandacht voor bewustwording voor verscheidenheid: studenten worden gestimuleerd om hun eigen diversiteit te (v)erkennen en leren meervoudig te kijken. Naast dit vakinhoudelijke aspect, wordt er ook sterk ingespeeld op de unieke behoeftes van elke student ten aanzien van ondersteuning. Dit alles wordt mogelijk gemaakt door de verscheidenheid aan achtergrond en ervaringen die het docententeam inbrengt. Binnen het team wordt dit afgestemd door een open leerhouding naar elkaar. Bovendien is het Honours College een opleiding die binnen de hogeschool vooral zelf pioniert op het gebied van het aantrekken van docenten uit een internationale pool. Hier zit wel een discrepantie met het centrale Human Resources beleid van de hogeschool. De HR afdeling erkent het belang van diversiteit wel, maar er is nog weinig ervaring met werven uit een internationale pool van potentiële docenten. Bovendien wordt daar tot nu toe ook nog weinig actief op gestuurd. Er is in de organisatie als geheel nog maar beperkt praktische ondersteuning voor de ambities die het Honours College koestert ten aanzien van diversiteit.

In het kader van mogelijkheden om dit 'jonge' team verder te ontwikkelen geven de dean en de teamcoördinatoren aan dat er behoefte is aan het organiseren van een of meerdere teamontwikkeldagen waarin ontwikkeling van individuele teamleden en van het team als geheel centraal staat ten behoeve van nog betere aansluiting op studenten. Onderliggende vraag daarbij zou daarbij zijn: hoe geef je

vorm aan studie(loopbaan)begeleiding in de context van diversiteit en excellentie en wat is de rol van de docent daarin? Want hoewel het team al veel doet rond het benutten van de verscheidenheid in de studentenpopulatie heeft men de ambitie daarin nog verder te ontwikkelen. Het streven naar excellentie en optimaal benutten van de verscheidenheid aan competenties is immers niet beperkt tot de studenten maar betreft ook de medewerkers en de opleiding als geheel.

3.4.3 Team 9: Team CE

“Altijd het gesprek blijven voeren”

De aanwezigheid van biculturele docenten³ in een team kan zeker belangrijk zijn. Ze hebben bepaalde competenties die ten goede komen aan het onderwijs. Ze kunnen laten zien dat je niet in of de ene of de andere groep ‘moet’ horen, maar tussen twee culturen zit, en onderdeel kan zijn van beide groepen. (...)

Maar je hoeft niet per se bicultureel zijn om multiculturele competenties te beheersen en in te zetten. Veel docenten in het team hebben daarin de laatste jaren stappen gezet. Ze hebben kennis van studenten, weten contact te maken en sociale binding te creëren, maar tegelijkertijd zichzelf te blijven.

Jaarteamcoördinator eerste jaar, economische opleiding

Hoe ga je als docent om met een diverse studentenpopulatie? Deze vraag krijgt veel aandacht in dit eerstejaarsteam van een economische opleiding in de Randstad. Die aandacht komt voort uit een zeer diverse studentenpopulatie. Ongeveer 60 procent van de studenten is autochtoon. Onder de 40 procent van de allochtone studenten zijn studenten met een Marokkaanse achtergrond het sterkst vertegenwoordigd, maar ook volgen studenten met een Turkse, Surinaamse en Chinese achtergrond de opleiding. Multiculturele competenties van docenten zijn daarom belangrijk en diversiteit in het team wordt door veel docenten als meerwaarde gezien. Maar zoals blijkt uit bovenstaande uitspraak van de jaarteamcoördinator van dit team is een biculturele achtergrond hier geen voorwaarde voor. Ook de niet biculturele docent kan zijn of haar multiculturele competenties ontwikkelen.

Het team

Er werken 27 docenten in dit team. Bij de gehele opleiding werken ongeveer vijftig docenten. Tot enkele jaren geleden groeide de opleiding sterk zowel wat betreft het aantal studenten als het aantal docenten. Inmiddels is het aantal docenten en de samenstelling van het team vrij stabiel. Er geven iets meer vrouwen dan mannen les in het eerste jaar. De mannen in het team zitten meer op de ‘inhoudsvakken’ terwijl de vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de coachingsvakken. In het team geven twee mannelijke docenten met een Marokkaanse achtergrond les, daarnaast werkt er een vrouwelijke docent met een Chileense, een docent met een Surinaamse en een docent met een Indische achtergrond. Een van de Marokkaanse docenten is de coördinator van het eerstejaarsteam.

Bij werving en selectie van nieuwe docenten wordt op dit moment geen aandacht besteed aan culturele diversiteit. Dit was in het verleden wel het geval, bij gelijke geschiktheid werd er dan gekozen voor een biculturele docent. Door wisselingen in het (hoger) management is dit selectiebeleid verdwenen, de

³ In discussies rond diversiteit onder studenten en docenten worden vele verschillende termen gebruikt: etnische minderheden, (niet-westerse) allochtonen en biculturelen. Omdat binnen dit team de term biculturelen wordt gehanteerd, doen we dat in deze rapportage ook. Bicultureel houdt in dit geval in dat uitgegaan van de gedachte dat iemand in twee culturen is opgegroeid.

vorige manager vond dit belangrijker dan de huidige. Zowel de geïnterviewde autochtone docent als de docent met een Marokkaanse achtergrond geeft aan dat ze wel voorstander zouden zijn van aandacht voor culturele diversiteit bij werving en selectie. Maar dan wel met nuance: *Een docent moet natuurlijk allereerst geschikt zijn voor de baan en potentie hebben. Een andere culturele achtergrond kan een voordeel zijn, als rolmodel en binding met biculturele studenten. Maar dat is één van de vele zaken waar je op let – wat voor type docent iemand is, of er een klik is met toekomstige collega's etc.*

Een biculturele achtergrond is dan ook geen garantie voor multiculturele competenties en een klik met biculturele studenten, zo wordt benadrukt. Kan de docent een biculturele studentgroep echt beter bereiken? Kan en wil hij of zij die rol wel op zich nemen? Tijdens een sollicitatiegesprek moet blijken of die meerwaarde er ook echt is.

Diversiteit doet ertoe

De beide geïnterviewde docenten zijn ervan overtuigd dat aandacht voor diversiteit ertoe doet. Het kan ervoor zorgen dat studenten succesvoller de module, en uiteindelijk de studie, doorlopen. Als een docent op een goede manier omgaat met de diversiteit onder studenten zijn er minder ordeproblemen en is er meer sociale binding en interesse in elkaar. Volgens een geïnterviewde biculturele student neemt de kennis over elkaar en elkaars cultuur toe door de manier waarop het onderwijs is georganiseerd: *Je leert wel, zoals hier op de opleiding, [door]dat je steeds met verschillende mensen in een projectgroepje zit. En je merkt toch wel het verschil qua samenwerken met zo'n persoon. (...) Omdat we op deze opleiding met die projecten bezig zijn, kom je steeds met die verschillende mensen in aanraking en leer je dingen kennen over hun cultuur. Dat is voor jezelf en voor je algemene kennis denk ik heel goed.*

Zowel studenten als docenten benadrukken dat aandacht voor culturele diversiteit iets anders is dan het bevoordelen van bepaalde groepen. Het gaat om culturele sensitiviteit, bewustzijn van verschillen in bijvoorbeeld thuissituatie en leerstijl, maar zonder dit tot dogma te verheffen – aandacht voor de individuele situatie van een student is belangrijk. Een voorbeeld is het zelfvertrouwen van biculturele studenten, dit is vaak lager dan dat van de 'Nederlandse' student volgens de geïnterviewde docent van Marokkaanse afkomst: *Juist de groep Marokkaanse en Turkse studenten heeft vaak een laag zelfvertrouwen en gaat er vanuit dat de docent ook van hen niet veel verwacht. Ze kruipen in hun schulp en zeggen niet veel. Soms is er dan ook weerstand om mee te doen, en onwil om zich (in hun ogen) 'Nederlands' te gedragen. Ze trekken zich terug in negatief gedrag uit onzekerheid of angst.*

De weerstand die hier wordt signaleerd wordt in de praktijk vaak 'vertaald' door een docent als een gebrek aan motivatie. Wanneer je op de hoogte bent van het lage zelfvertrouwen van deze groep kan je hier als docent op inspelen en kan je de weerstand doorbreken door de studenten mee te nemen in voorbeelden, je eigen ervaringen en verhalen te vertalen naar hun situatie. Als biculturele docent heb je daarbij het voordeel dat je je makkelijk kan identificeren met de situatie van de biculturele student. Maar nogmaals: biculturaliteit van de docent kan een voordeel zijn, maar is geen must. Betrokkenheid tonen en laten zien dat je de studenten serieus neemt, dat staat centraal. En humor helpt ook. Biculturele studenten komen dan meer aan het woord. Dat is niet alleen het geval wanneer over vakinhoudelijke zaken wordt gesproken, maar ook wanneer studenten onderling het weekend bespreken.

De studie trekt door de aandacht voor diversiteit geen extra biculturele studenten aan. Wel heeft het een positief effect op de studenten die er al zijn: studenten voelen zich beter op hun gemak en de onderlinge verhoudingen beter zijn. Juist bij een transitie in je leven, zoals gaan studeren, zijn binding en je thuis voelen erg belangrijk en daar wordt dus veel aandacht aan besteed binnen het team.

Borging

Om aandacht voor diversiteit minder afhankelijk te maken van personen en te zorgen voor borging zou de explicieter terug moeten komen in de lessen of bijvoorbeeld de introductie. Dat laatste gebeurt nu er sinds twee jaar een introductie is, waar ook aandacht en ruimte is om elkaar te leren kennen, door elkaar te interviewen en een moodboard⁴ van elkaar te maken. Leerlingen en docenten, leren elkaar, elkaars achtergronden en elkaars cultuur zo kennen.

Het team heeft meegedaan aan een traject rond studiesucces en diversiteit waar op teamniveau het gesprek werd aangegaan over dit onderwerp en waarbij de vraag centraal stond welke dilemma's rond diversiteit en studiesucces er spelen in het team. Uit het gesprek bleek dat er al veel kennis over het omgaan met een diverse studentenpopulatie aanwezig was onder de docenten. Een van de acties die hieruit voortkwam is het werken aan een 'toolbox' van werkvormen met oog voor diversiteit, die docenten kunnen inzetten in hun onderwijs.

Multiculturele competenties

Er wordt actief ingezet op het vergroten van de multiculturele competenties van de leden van het team. In trainingen en opleidingen is veel aandacht voor culturele diversiteit. Naast het hierboven genoemde traject hebben de docenten zelf aan hun collega's een workshop over culturele diversiteit gegeven dit jaar – ze hebben daarvoor een 'train the trainer' traject gevolgd bij ECHO. De resultaten waren gemengd – niet alle docenten waren ervan overtuigd dat diversiteit een issue was en daar moet je eerst doorheen. Maar er is interesse en de docenten willen het doorzetten.

Afgelopen zomer zijn een aantal docenten op eigen initiatief gezamenlijk naar Marokko geweest. Niet alleen een goede vakantie maar ook een manier om een inkijkje in de Marokkaanse cultuur te krijgen.

Docenten beoordelen tegenwoordig in het kader van professionalisering elkaars lessen. Dat biedt ruimte om ook multiculturele competenties te benadrukken, maar die ruimte wordt nu niet benut. Daarnaast komt intervisie over diversiteit soms aan bod in teamvergaderingen. De geïnterviewde docenten benadrukken dat het belangrijk is om het gesprek over diversiteit onderling aan te blijven gaan. Dat gebeurt gelukkig niet alleen via teamvergaderingen, maar ook onderling en in informele setting.

We stelden eerder vast dat multiculturele competenties een meerwaarde bieden en dat zowel biculturele als niet-biculturele docenten deze kunnen ontwikkelen. Veel docenten hebben daarin, mede door bovengenoemde inspanningen, de laatste jaren stappen gezet. Ze hebben kennis van studenten, weten contact te maken en sociale binding te creëren, maar tegelijkertijd zichzelf te blijven. Maar dit geldt niet voor iedereen, docenten moeten er wel voor open staan, het houdt niet iedereen bezig en niet iedereen

⁴ Een moodboard is een visualisatie van een concept, idee, gedachte of gevoel. Het beeld uit wie en waar de doelgroep graag zou willen zijn, maar ook hun dromen en aspiraties.

erkent het belang van oog voor diversiteit.

Vanuit het management van de opleiding wordt het belang van multiculturele competenties niet benadrukt. Ondanks de ontwikkeling van de competenties wordt deze dan ook niet gebruikt bij de verdeling van taken. Wel wordt er informeel gebruik gemaakt van elkaars competenties. De docenten met een Marokkaanse achtergrond worden bijvoorbeeld bevraagd wanneer een andere docent vragen heeft over of problemen heeft met Marokkaanse studenten: *De kunst is dan om niet in 'een kramp te schieten' door te vervallen in stereotypes en alles bijvoorbeeld vanuit het man-vrouw perspectief te verklaren: de Marokkaanse jongens respecteren me niet omdat ik vrouw ben. Dat hoeft niet altijd de verklaring te zijn van het gedrag van die jongens, Op dat vlak maken we dus wel gebruik van elkaars competenties, in dit geval worden we bijvoorbeeld als klankbord gebruikt. Jaarteamcoördinator eerste jaar, economische opleiding.*

Zoals gezegd zien niet alle docenten nut en noodzaak van multiculturele competenties in. Sommige docenten maken bewust geen verschil en communiceren dit ook zo richting de studenten. Maar veel collega's zien wel verschil en handelen daarnaar.

Subsidies en management

Subsidies hebben de aandacht voor diversiteit in het team versterkt. Met name het G5 programma dat bedoelt was om het studiesucces van niet-westerse studenten te verhogen programma heeft bepaalde acties mogelijk gemaakt; uren van docenten konden worden vrijgemaakt en/of een training of traject werd mogelijk door de financiële middelen die via subsidie beschikbaar kwamen. In het programma van de opleiding werd specifiek gestuurd op het studiesucces van allochtone studenten en het verzorgen van professionalisering van docenten op dit gebied.

Maar de subsidies zijn niet bepalend, het initiatief en wil om met dit thema aan de slag te gaan moet uit docenten en het team zelf komen. Daarnaast benadrukken de geïnterviewden dat het ontwikkelen van multiculturele competenties altijd aandacht behoeft en niet te af te ronden is in de looptijd van een subsidie of de ruimte van een bepaald budget.

De geïnterviewde teamleider en docent merken niet zo veel van waardering of ondersteuning op het gebied van diversiteit op hoger managementniveau. Uiteraard is er door de activiteiten wel een relatie met beleid en zijn er trainingen en activiteiten die versterkend werken. Het beleid wordt echter niet consistent uitgedragen door de hogeschool en heeft weinig directe invloed op de werkzaamheden op de werkvloer. Het gevoel bestaat bij de teamcoördinator en de docent dat de steun vanuit het hoger management op dit gebied eerder af- dan toegenomen is de afgelopen tijd.

Onder druk

Het team heeft de laatste jaren meer oog gekregen voor diversiteit onder studenten en werkt aan de ontwikkeling van haar eigen multiculturele competenties. Aandacht voor de ontwikkeling van deze competenties komt niet voort uit beleid maar komt vanuit een deel van het docententeam zelf. Mede doordat sturing vanuit hoger management ontbreekt, geldt dit niet voor alle docenten – niet iedereen ziet de noodzaak van het oog hebben voor diversiteit in. Maar over de gehele linie is er meer openheid richting studenten, vooral ook richting biculturele studenten.

Diversiteit binnen het team wordt benoemd en erkend. Docenten maken meer gebruik van elkaars kennis, de docenten met een Marokkaanse achtergrond worden bijvoorbeeld regelmatig bevraagd wanneer er problemen zijn met Marokkaanse jongens. Ondanks de beperkt aanwezige etnische diversiteit in het team en het ontbreken van concreet beleid om dit te versterken is de aanwezige diversiteit dus wel belangrijk.

Multiculturele competenties worden op verschillende manieren bewust verspreid binnen het team. Men probeert daarnaast om aandacht voor diversiteit minder afhankelijk te maken van personen en te zorgen voor borging, door het explicieter terug te laten komen in de lessen. Een goed voorbeeld daarvan is de aanpak in de introductie van de opleiding.

Maar zorgen zijn er ook. De aandacht voor multiculturele competenties staat onder druk. De afstand tot het hoger management neemt in de beleving van docenten eerder toe dan af, waardoor zij het idee hebben dat men niet bezig is met wat op de werkvloer als belangrijk wordt ervaren. Door het invoeren van nieuwe organisatieconcepten (zelfsturende teams) en toegenomen werkdruk zijn docenten soms meer bezig met 'overleven'. De vrees is dat de aandacht voor diversiteit weer af zal nemen. Er zijn mooie resultaten bereikt, maar het is en blijft erg afhankelijk van een aantal personen. De cultuur in de opleiding is wel veranderd maar kwetsbaar. Het onderwerp moet op de agenda blijven, maar daarvoor is ruimte en tijd nodig. Dat is lastig te realiseren wanneer er bekibbeld wordt op de ruimte voor overleg en intervisie.

Het belangrijkste is volgens geïnterviewde docent en jaarteam coördinator dat je als docenten met elkaar in gesprek blijft gaan over diversiteit en multiculturele competenties. Juist die ruimte staat onder druk, maar is het meest belangrijk.

3.4.4. Team 10: Opleiding Management Economie en Recht

De opleiding MER van een grote hogeschool is een heel succesvolle opleiding. De studenttevredenheid is groot en de opleiding staat al jaren hoog in de ranking van de HBO-keuzegids. Een van de kenmerken van de opleiding is haar expliciete aandacht voor diversiteit. Het gaat daarbij zowel om diversiteit binnen de studentenpopulatie als diversiteit binnen het team. In haar meest succesvolle periode, in de jaren 2004-2007, bestond de opleiding uit 24 medewerkers waarvan er 6 als 'allochtoon' kunnen worden getypeerd. De afgelopen jaren heeft de hogeschool echter te maken met zeer negatieve media aandacht die weliswaar is gefocust op een klein aantal opleidingen, maar impact heeft op vrijwel alle opleidingen binnen de hele hogeschool. De MER heeft dan ook, ondanks haar hoge plaats binnen de ranking, al jaren te kampen met teruglopende studentenaantallen. In het studiejaar 2012-2013 zijn nog slechts tien medewerkers werkzaam bij de opleiding, waarvan er één als 'allochtoon' kan worden getypeerd. In de tussenliggende jaren is van het merendeel van de ('allochtone') medewerkers het contract onvrijwillig beëindigd (tijdelijke contracten die niet zijn verlengd). De aandacht voor diversiteit is onverminderd gebleven, de focus is echter meer op de diversiteit binnen de studentenpopulatie komen te liggen en niet zozeer op de diversiteit binnen het team.

Hierna zal een beschrijving worden gegeven van de wijze waarop de opleiding MER in de praktijk omgaat met culturele diversiteit. Voor deze casus zijn 3 interviews afgenomen met docenten die er nog altijd werkzaam zijn, 1 interview met een voormalige onderwijsassistent en zijn 2 studenten specifiek bevraagd naar de wijze waarop zij tegen 'allochtone' of 'autochtone' docenten aankijken in relatie tot

hun culturele competenties. De voormalige onderwijsassistent en beide studenten zijn van 'allochtone' afkomst. De interviews zijn aan de hand van de voorgeschreven topiclijsten afgenomen. Vervolgens is de tekst uitgetypt en zijn de verkregen uitkomsten geanalyseerd. Daarnaast is via participerende observatie aanvullende informatie om diversiteit kun je niet heen!

De opleiding MER is de afgelopen 15 jaar veranderd van een opleiding waar de verhouding 'autochtone' – 'allochtone' student circa 70-30 bedroeg in een opleiding waar de verhouding tussen 'autochtone' en 'allochtone' studenten 10-90 bedraagt. In bepaalde klassen is zelfs sprake van 100% 'allochtone' studenten. Deze wijziging van de studentenpopulatie zorgt voor een veranderde dynamiek binnen de onderwijscontext. Veel 'allochtone' studenten zijn afkomstig van het middelbaar beroepsonderwijs wat niet altijd een even goede voorbereiding blijkt te zijn op het hoger onderwijs. Tegelijkertijd zijn andere thema's en vraagstukken de opleiding binnengedrongen waar antwoord op moet worden gegeven: hoe ga je bijvoorbeeld om met 'allochtone' jongens die meisjes afkomstig uit dezelfde etnische groep tijdens projectwerk opdrachten geven en zelf weinig bijdragen? Hoe ga je om met 'allochtone' meisjes die niet mee mogen met het jaarlijkse survivaalkamp? Hoe ga je om met vermeende gevoelens van discriminatie en achterstelling bij sommige studenten? Hoe zorg je ervoor dat zowel 'autochtone' als 'allochtone' studenten goed met elkaar samenwerken en maak je gevoelens van onvrede op een structurele wijze bespreekbaar?

Het opleidingsteam heeft zich altijd tot doel gesteld 'dichtbij' de student te willen staan en inzicht te hebben in de verschillende culturele regels en opvattingen die anders kunnen zijn dan van de oorspronkelijke 'autochtone' studentenpopulatie. Een van de standaardthema's tijdens het opleidingsoverleg is dan ook de bespreking van complexe situaties in relatie tot (allochtone) studenten. De opleidingscultuur is van dien aard dat thema's op een open en informele wijze worden besproken. Er werd bijvoorbeeld zeer frequent met 'allochtone' collega's besproken hoe specifieke situaties binnen het onderwijs konden worden aangepakt en nagegaan op welke wijze het onderwijsprogramma aansloot op het referentiekader van 'allochtone' studenten. Vooral op het gebied van zelfwerkzaamheid en zelfstandigheid bleek een grote kloof te bestaan tussen de verwachtingen die vanuit de opleiding werden gesteld en datgene wat de studenten van hun vooropleiding hebben meegekregen. *'Allochtone studenten hebben meer structuur en begeleiding nodig dan veel autochtone studenten. Je kunt niet een opdracht uitdelen en zeggen dat het aan het einde van de week moet worden ingeleverd. Je moet heel duidelijk een deadline stellen anders krijg je geen uitwerking binnen'* (vrouw, docent).

In dergelijke situaties werd beoogd altijd een balans te vinden tussen de eisen die de opleiding stelt aan hbo-studenten en het repertoire waarmee veel 'allochtone' studenten het hbo binnen kwamen. Het resulteerde veelal in een meer structurele aanpak en extra begeleiding bij de uitvoering gedurende de eerste periode waarin zij op de hogeschool zaten. Na verloop van tijd waren deze studenten zich meer bewust van de normen die binnen het hbo worden gesteld.

In 2004 werd na een grootschalig onderzoek onder studenten van de voormalige Heao-opleidingen het project Studenten Begeleiden Studenten geïntroduceerd. In het kader van dit project begeleiden ouderejaarsstudenten eerstejaarsstudenten bij zowel hun sociale- als academische integratie binnen het hoger beroepsonderwijs. Uit het onderzoek bleek dat 'allochtone' studenten vaker en eerder hun studie vroegtijdig beëindigden in vergelijking tot 'autochtone' studenten. Een van de factoren die bij dit

vroegtijdige studie uitval een rol speelde, was gelegen in het feit dat veel 'allochtone' studenten zich niet thuis voelden binnen de hogeschool en een goede binding met docenten en medestudenten misten. Via het project Studenten Begeleiden Studenten worden eerstejaarsstudenten tijdens hun eerste week binnen de hogeschool gekoppeld aan een ouderejaarsstudent. Deze koppeling vindt zoveel mogelijk plaats op basis van gelijkheid in geslacht, leeftijd, etnische achtergrond en vooropleiding. Het project dat overigens bedoeld is voor **alle** eerstejaarsstudenten beoogt de studenten niet alleen te ondersteunen bij de studie zelf, maar ook via de gezamenlijke activiteiten, waarbij ook docenten aanwezig zijn, (sportdagen, bedrijfsbezoeken, kookworkshops, culturele evenementen, intervisiebijeenkomsten) de binding met docenten en medestudenten te versterken. De activiteiten en resultaten die uit het project naar voren komen, worden tijdens elk opleidingsoverleg besproken, evenals specifieke situaties rondom studenten. Dit project toont aan dat aandacht voor diversiteit en het studiesucces inmiddels structureel binnen de opleiding is verankerd.

Personeelsbeleid

Voorafgaand aan de jaren van teruggang in het aantal studenten (en dus de noodgedwongen vermindering van het aantal docenten) binnen de hogeschool is een actieve campagne gevoerd teneinde 'allochtone' docenten binnen het team te verwerven. Het ging daarbij niet alleen om ervaren docenten, ook werden succesvolle afgestudeerde 'allochtone' studenten een baanaanbod gedaan. Bij de laatste groep was het de bedoeling dat zij zouden starten als onderwijsassistent en dan via een geëigende opleiding hun docentbevoegdheden zouden behalen. Achterliggend doel was dat via dit actieve wervingsbeleid de docentenpopulatie meer een afspiegeling zou vormen van de studentenpopulatie. Het idee was dat een 'allochtone' docent of onderwijsassistent 'allochtone' studenten beter zou kunnen begrijpen omdat zij meer inzicht hebben in hun culturele achtergrond. Bovendien zou deze docent als rolmodel kunnen fungeren voor 'allochtone' studenten.

Deze campagne gericht op het vergroten van het aantal 'allochtone' medewerkers kwam geheel en al voort uit de opleiding zelf. Volgens de geïnterviewde docenten is de relatie tussen de opleiding en de afdeling HRM als zeer oppervlakkig te typeren. Uitsluitend bij personeelsmutaties of incidenten wordt deze afdeling geraadpleegd. De geïnterviewde docenten stelden dat de afdeling HRM geen actieve rol richting de opleiding heeft gespeeld wat betreft de actieve werving van allochtone docenten of het verstrekken van informatie over subsidies die de werving van allochtone docenten zouden stimuleren.

Het personeelsbeleid binnen de opleiding was destijds weliswaar gericht op het tot stand brengen van een multicultureel team. De situatie waarin de hogeschool inmiddels in beland is, heeft dit beleid ernstig doorkruist, wat door de betrokkenen als heel spijtig wordt beschouwd.

'Het laatste MER-etentje waarbij afscheid moest worden genomen van bijna iedereen met een tijdelijk contract was niet het meest gezellige etentje. Weliswaar hadden de meesten van hen inmiddels uitzicht op een nieuwe baan, maar het gevoel afscheid te moeten nemen van goede collega's puur en alleen op basis van geld, gaf een naar gevoel, zowel bij degenen die weggingen als de achterblijvers' (man, docent).

Multiculturele competentie

De onderlinge omgang tussen de collega's van de opleiding wordt getypeerd als prettig. Ondanks de vaak

solistische houding van docenten wordt gesteld dat er regelmatig onderling collegiaal contact plaatsvindt en 'autochtone' docenten in specifieke situaties waarin ze moeite hebben met de omgang met 'allochtone' studenten advies vragen aan hun 'allochtone' collega's. Toch vinden zowel 'autochtone' als 'allochtone' docenten niet dat zij vanuit hun etnische achtergrond over meer of andere competenties zouden beschikken. *'De achtergrond van een collega maakt me niet uit. Ik kijk toch in eerste instantie wat iemands persoonlijkheid is, of hij bindingen kan maken met collega's, aansluiting vindt met studenten en zich in iemand kan verplaatsen. Dat kan wat mij betreft iedereen zijn. Ik vind wel dat het voor de beeldvorming goed is dat er meer allochtone docenten zijn dan nu het geval is, zeker in de relatie tot onze studentenpopulatie. Het laat ook zien wat je als team uitdraagt'* (vrouw, docent).

Ondanks het feit dat het beleid wel degelijk gericht was op het aannemen van meer 'allochtone' docenten, bleken zowel 'autochtone' als 'allochtone' docenten en medewerkers gefocust te zijn op iemands persoonlijkheid en de intellectuele kwaliteiten waarover iemand beschikt. De wens meer 'allochtone' medewerkers aan te nemen, kwam voor een belangrijk deel voort uit de behoefte als team meer een afspiegeling te zijn van de studentenpopulatie.

Uit onderzoek blijkt overigens dat ook 'allochtone' studenten geen specifieke voorkeur hebben voor een 'allochtone' of 'autochtone' docent. Het gaat hen vooral om de wijze waarop een docent met hen omgaat en de wijze waarop hij of zij hen weet te inspireren. Een andere overeenkomst is ook opvallend: zowel 'allochtone' studenten als 'allochtone' docenten willen binnen de onderwijscontext als 'gewone' student en docent worden beschouwd en niet als iemand van een specifieke etnische groep. Of zoals een voormalig 'allochtone' onderwijsassistent het verwoordde: *'Het maakt volgens mij niet zoveel uit of je allochtoon of autochtoon bent. Het gaat om iemands persoonlijkheid, of je goed met studenten kunt omgaan en hen begrijpt, dat staat los van iemands etnische achtergrond'* (onderwijsassistent, vrouw).

Na enig doorvragen, bleek de voormalige onderwijsassistent toch een voordeel te kunnen noemen: *'Misschien heb je iets meer inzicht in de dingen die studenten van jouw eigen etnische achtergrond vertellen. Je weet de dingen die ze zeggen op hun juiste waarde te schatten'* (onderwijsassistent, vrouw)

Door 'autochtone' docenten wordt in het bijzonder het aspect 'taal' genoemd als hen wordt gevraagd naar belemmerende factoren in de positie van 'allochtone' docenten. De taal- en schrijfvaardigheid blijkt niet altijd vlekkeloos te zijn, terwijl hier in de relatie tot studenten wel sterk op gehamerd wordt. Ten aanzien van 'allochtone' studenten die in startposities werden aangenomen, wordt opgemerkt dat zij nog over weinig zelfreflectie beschikken en dat dit de onderlinge omgang soms bemoeilijkt. Vrouwelijke onderwijsassistenten werd soms 'prinsessengedrag' verweten.

Ondanks deze minimale obstakels werden geen onoverkomelijke problemen genoemd, maar ook geen specifieke voordelen om meer 'allochtone' docenten aan te nemen. Algemene aanname was, zowel bij 'autochtone' als 'allochtone' docenten dat iedereen kansen krijgt en ze kan grijpen en dat het om individuele competenties gaat en niet zozeer iemands etnische achtergrond.

Hogeschoolbeleid

De verwachtingen vanuit het team ten aanzien van diversiteit binnen de teamsamenstelling worden als

weinig hoopvol gezien. De hogeschool wacht nog een grote reorganisatie met gedwongen ontslagen en er worden al jaren geen nieuwe docenten meer aangenomen, alle subsidieregelingen ten spijt. Als wordt gevraagd naar de optimale toekomst hopen alle betrokkenen op een meer diverse teamsamenstelling om zoveel mogelijk een afspiegeling te kunnen vormen van de studentenpopulatie. *'En dan niet alleen een Turkse docent of Marokkaanse docente, maar dan zouden alle grote etnische groepen vertegenwoordigd moeten zijn, dus ook Surinamers en Antillianen. Als je het goed wilt doen, moet er een echte afspiegeling plaatsvinden en niet alleen één individuele 'allochtone' medewerker worden aangenomen'* (onderwijsassistent, vrouw)

Ondanks het feit dat binnen de opleiding MER, met haar structurele aandacht voor diversiteit, docenten in het bijzonder als persoon worden getypeerd en niet als lid van een etnische groep wordt de aanwezigheid van 'allochtone' docenten echter wel als iets positiefs beschouwd. Enerzijds zorgt een multicultureel docententeam ervoor dat studenten zich in het team herkennen. Anderzijds zijn 'allochtone' docenten vraagbaak en in sommige gevallen het geweten van de opleiding in het geval van specifieke voorvallen die een culturele en/of etnische achtergrond hebben. Ondanks het feit dat zowel 'allochtone' als 'autochtone' docenten aangeven dat het vooral om iemands persoonlijkheid en kwaliteiten gaat bij de bepaling of iemand geschikt is voor het vak, blijkt er wel degelijk een positieve grondhouding aanwezig te zijn om de multi etnische component binnen het team te versterken. Dat binnen dit team sprake is van een constructieve, inclusieve teamcultuur en de goede onderlinge relaties dragen aan deze opvatting zeker bij. De opleiding heeft echter weinig invloed op het tijdspad waarin het team weer in haar oorspronkelijke multi etnische samenstelling zal bestaan. Zij is daarvan afhankelijk van het beleid dat vanuit het College van Bestuur wordt gevoerd en de bereidheid van potentiële studenten zich aan de hogeschool in te schrijven.

Hoofdstuk 4: Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

4.1 Teamkarakterisering

Er zijn in het totaal tien docententeams van vijf hogescholen in het onderzoek betrokken. Vier van deze hogescholen zijn afkomstig uit de Randstad en één uit het oosten van het land. De teams zijn zo gekozen dat zij een zo goed mogelijk spreiding vertonen naar opleidingsrichting en naar de aard van het initiatief. Vier van de tien zijn teams uit de sector Management en Economie, twee teams uit de Techniek, twee uit de Educatie, en twee Social Work teams. Twee van de tien teams zijn internationaal georiënteerde teams (Aviation en het Honours College), zij leiden studenten op om te gaan werken in een internationale context. De teams variëren ook wat omvang betreft. In de kleinste teams werken 9 á 10 docenten (SD, MER en HRM). In het grootste team betreft dat 50 docenten (Aviation). De overige teams zitten daar tussenin. Hier werken tussen de 14 en 20 docenten.

Allochtone docenten en teamleiders (rolmodellen)

Allereerst dient opgemerkt te worden dat de teams van de hogescholen uit de Randstad, wat etnische herkomst van het personeel betreft geen goede afspiegeling vormen van de studentenpopulatie op de hogeschool of de bevolkingsopbouw in de regio.

Bovendien valt op dat bij deze voorbeeldteams op het gebied van etnische diversiteit er maar 3 teams zijn waar sprake is van een wat grotere vertegenwoordiging van niet-westerse docenten (Geschiedenis, HRM en CE). Eén internationaal opererend team (Honours college) heeft een grote vertegenwoordiging van zowel westerse (3 docenten) als niet-westerse docenten (eveneens 3 docenten). De overige teams hebben maar één niet westerse docent, of in het geval van het team Lichamelijke opvoeding, twee niet-westerse docenten (op een totaal aantal van 17 docenten). In één team is sprake van een Marokkaanse teamleider (CE). Alle andere teams hebben een autochtone teamleider. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat bij MER en HRM het aantal niet-westerse docenten recentelijk is afgenomen, en SD een afname ziet van niet-westerse docenten in de hele opleiding. We komen hierop nog terug bij het personeelsbeleid.

Al met al moet worden geconcludeerd dat ook bij deze voorbeeldcases het aantal (westerse en) niet-westerse docenten (zeer) beperkt is. Dat betekent tevens dat er slechts een beperkte groep docenten als rolmodel voor de niet-westerse studenten kan fungeren.

Aandacht voor etnische diversiteit in studentenpopulatie en beroepenveld

Alle teams geven aan etnische diversiteit belangrijk te vinden, zij zijn daarop door ons geselecteerd. Daarbij moet worden opgemerkt dat niet alle geïnterviewde teamleiders en docenten eenzelfde visie hebben ten aanzien van etnische diversiteit en het belang daarvan. In de meeste teams wordt melding gemaakt van verschillen in opvattingen tussen de docenten.

Voor een groot deel van de teams (met uitzondering van Geschiedenis en het Honours College) heeft het belang van etnische diversiteit te maken met de ontwikkeling bij de studentenpopulatie die meer

gekleurd is geworden (meer niet-westerse studenten). De teams willen een betere aansluiting realiseren bij deze studenten. Ons viel op dat opvattingen verschillen zelfs als het gaat over de omvang van het aantal westerse en niet-westerse studenten in de opleiding. Zo schat de teamleider van Aviation dit percentage op 40% tot 50%, terwijl de geïnterviewde docenten het op 15% houden. Een dergelijke inschattingsfout laat zien dat diversiteit onder de studenten niet op de agenda staat.

In sommige gevallen heeft de aandacht voor etnische diversiteit te maken met spanningen die zich met niet-westerse studenten in het onderwijs hebben voorgedaan (SW). Sommige docenten weten daar niet goed mee om te gaan. Omgaan met conflicten is een onderdeel van de multiculturele competentie. Een andere reden om in het onderwijs aandacht te besteden aan diversiteit heeft volgens de betrokken teams te maken met de latere beroepsuitoefening van de student. De in het hbo geschoolde professional zal bij de uitoefening van zijn of haar beroep te maken krijgen met een multiculturele cliëntenpopulatie. Om deze cliënten goed te kunnen helpen (bedienen) moet deze professional kunnen beschikken over multiculturele competenties. Dat geldt zowel voor de autochtone als voor de niet-westerse professional. Het is opvallend dat er op dit punt nauwelijks verschillen zijn tussen de sociale en de economische opleidingen. We hadden verwacht dat dit bij de economische opleidingen minder zou spelen. In sommige teams leidt men professionals op die in een internationale context moeten opereren (Aviation en Honours college). In deze teams is het vanzelfsprekend dat er aandacht is voor diversiteit, maar lijkt men minder aandacht te hebben voor de diversiteit van niet-westerse groepen. Kortom: Het uitdagen en inspireren van studenten staat in de teams centraal, over hoe dat moet gebeuren, daar is de meerderheid van de teams nog niet uit.

Personeelsbeleid (werving en selectie, door- en uitstroom)

Er zijn maar weinig teams die bij werving en selectie voorrang willen verlenen aan kandidaten met een westerse of niet-westerse achtergrond (SD en Honours college). In sommige gevallen heeft dit te maken met het feit dat men momenteel een vacaturestop hanteert en geen nieuwe medewerkers aan kan nemen (MER en HRM). In het verleden hanteerden deze teams wel een dergelijk voorrangbeleid, vooral voor specifieke functies als studieloopbaanbegeleider, student-assistent en stage- of afstudeerbegeleiders. In andere teams (Logistiek en SW) zegt men een dergelijk beleid wel te willen hanteren, maar dat dit in de praktijk niet haalbaar is, omdat er geen of weinig allochtone kandidaten zijn. Volgens de geïnterviewde personen hebben niet-westerse personen weinig interesse voor een baan in het onderwijs. Sommige teams vinden de invalshoek van etnische diversiteit te smal en hanteren meerdere dimensies (etniciteit, geslacht en leeftijd) bij de keuze van nieuwe docenten (SW en CE). Als er dan niet-westerse kandidaten zijn, kiest men op basis van de andere criteria. Ten slotte zijn er ook teams waarbij alleen de vakinhoudelijke kwaliteit wordt meegenomen in het selectieproces (Aviation en Geschiedenis). Al met al zijn er in de praktijk maar vier teams die in hun werving bij gelijke geschiktheid uiteindelijk voorrang geven of hebben gegeven aan niet-westerse kandidaten (CE, MER, HRM en Honours college). Het besef van een etnisch rolmodel is opgehangen aan een individu en speelt in enkele teams bij de werving.

In drie teams staan multiculturele competenties expliciet op de agenda van het team en wordt gericht gestuurd op het inzetten en verspreiden van deze competenties (Geschiedenis, CE en SD). Bij Geschiedenis worden multiculturele competenties van belang geacht voor een goed begrip van het vak en het onderwijs. Daarmee doelt men op het vermogen om culturele verschillen te waarderen en effectief met

mensen met verschillende culturele competenties om te gaan. Volgens de docent zijn alle teamleden (autochtoon en niet-westers) in staat om zich op empathische wijze te verdiepen in andere culturen en achtergronden. Daarbij worden politieke of religieuze standpunten vermeden en kiest men voor een objectieve invalshoek. Bij CE worden multiculturele competenties op verschillende manieren binnen het team verspreid (trainingen, opleidingen, intervisie etc.). Dit is niet het gevolg van beleid, maar een bewuste keuze van het docententeam zelf. Deze competenties worden door het hogere management in de organisatie helaas niet erkend of gewaardeerd. Bij SD gaan multiculturele competenties om het waarderen van verschil. Dat betekent in de klas gelijkwaardigheid zoeken, gezag uitstralen, van stijl in lesgeven veranderen, bijzonder aandacht hebben voor studenten die moeilijk meekomen. In dit team is een begin gemaakt met gebruik en verspreiding van diversiteitcompetenties door een niet-westers allochtone docent te benoemen en deze de leiding te geven in de ontwikkeling van een module Communicatie en Diversiteit in het curriculum. Het wordt onderling opgelost als de taalkundige kwaliteiten van beleidsstukken te wensen overlaat. Dat wordt binnen het team als een mooie constructie gezien, maar de betrokken niet-westerse docent is daar minder gelukkig mee. Hij had liever persoonlijke secretariële ondersteuning gezien. Hij voelt zich in zijn eer aangetast. Juist het gesprek in dit team over de invulling van ondersteuning en begrip voor elkaar laat zien dat de multiculturele competentie geen vaststaande competentie is maar continue in beweging en op teamniveau van belang. In de overige teams krijgen multiculturele competenties minder aandacht, soms onder het mom van de vanzelfsprekendheid dat docenten daarover beschikken, en blijven etnische componenten vaak onbelicht. Multiculturele competenties worden in sommige teams niet en in andere teams soms genoemd. Multiculturele competenties zijn zelfs in de door ons geselecteerde teams nog geen vereiste voor alle docenten.

Bij drie teams (SD, MER en HRM) is het aantal niet-westerse docenten de afgelopen periode afgenomen. Bij SD heeft dit volgens de teamleider onder meer te maken met verschillende verwachtingen van beide kanten. Daardoor zijn de verkeerde mensen binnen gehaald, die vaak op korte termijn met een conflict zijn vertrokken. Op dit moment is er nog maar één niet-westerse docent verbonden aan de opleiding. Bij de MER en HRM is sprake geweest van een organisatie verandering waarbij men een deel van het (onderwijs) personeel heeft moeten laten vertrekken. Opvallend daarbij is dat dit relatief vaak allochtone docenten betrof. Deze hadden nog maar een tijdelijke aanstelling of waren, naar zeggen, het kortst in dienst en daarmee moesten zij als eersten vertrekken (Last-In-First-Out). Het blijkt dan dat waar het team bij de werving en selectie een leidende rol vervult, zij zich neer (moeten) leggen bij het algemene hogeschool beleid ten aanzien van reorganisaties. Beide teams hadden in het docententeam voorheen een relatief goede afspiegeling van de studentenpopulatie. Na de reorganisatie zijn zij min of meer terug bij af. Bovendien worden zij in hun hogeschool momenteel geconfronteerd met een personeelsstop waardoor geen nieuwe (allochtone) docenten kunnen worden aangetrokken.

Al met al hebben we niet de indruk dat bij het gehanteerde beleid binnen de teams het aantal niet-westerse docenten bijzondere aandacht krijgt en dat hun aantal in het hbo onderwijs snel zal toenemen. Er lijkt eerder een tendens dat het aantal niet-westerse docenten in het hbo onderwijs nog verder zal afnemen, terwijl op hetzelfde moment er steeds meer niet-westerse studenten instromen. Reden voor onze bezorgdheid is dat het belang van diversiteit in teams geen enkel rol bij ontslag heeft en dat een vacaturestop de instroom van nieuwe niet-westerse docenten en onderwijsassistenten blokkeert.

Diversiteit gezien en benoemd

In alle door ons geselecteerde teams wordt (etnische) diversiteit als een belangrijk thema gezien. Voor de meeste teams heeft dit te maken met de diversiteit van de studentenpopulatie (met uitzondering van het team Geschiedenis en het Honours college) en de uitdagingen en soms ook complexiteiten die dit in de praktijk met zich meebrengt. Het gaat bijvoorbeeld om taalkwesties, die niet-westerse studenten kunnen benadelen (Logistiek). Hoe moet het team daarmee omgaan? En wat als autochtone studenten een taalachterstand laten zien? Ook wordt gesproken over de mate waarin rekening moet worden gehouden met cultuurverschillen en verschillen in gedrag die daar een gevolg van kunnen zijn. In één team zijn bijvoorbeeld incidenten geweest (SW), waarbij allochtone studenten colleges hebben verstoord. Het betreffende team zou beter willen weten hoe men daar mee om zou moeten gaan. De etnische diversiteit onder studenten wordt blijkbaar toch eerder als een probleem gezien dan als kracht.

In enkele teams wordt ook in het curriculum aandacht besteed aan diversiteit. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met de situatie dat men studenten opleidt voor het werken in een interculturele context (Honours college). In een ander team is diversiteit een thema dat in het curriculum vakinhoudelijk en in onderwijskundige cursussen is verwerkt (Geschiedenis). Ook kan het zijn dat een lesonderdeel betrekking heeft over het omgaan met interculturele aspecten in de beroepscontext (Lichamelijke opvoeding).

Toch moeten we stellen dat in het merendeel van de teams het onderwerp diversiteit niet in eenzelfde mate onder de aandacht staat van het gehele team maar geïnitieerd en gedragen wordt door enkele bevlogen teamleden. Door hun aanwezigheid staat het thema op de agenda. Waar dat meer structureel het geval is is de teamleider één van hen.

Ondersteuning door de hogeschool of hrm

In meer dan de helft van de teams (Aviation, Lichamelijke opvoeding, SD, HRM, CE en MER) ervaart men een gebrek aan ondersteuning vanuit de hogeschool en/of de (centrale) hrm afdeling bij de uitvoering om tot meer diversiteit te komen. De geïnterviewden doelen dan op het diversiteitsbeleid en de sturing op etnische diversiteit. Bij Aviation heeft de afdeling hrm volgens de docenten alleen aandacht voor doelstellingen waarbij de hogeschool is betrokken, zoals het aantal docenten met een master opleiding. Ook bij Lichamelijke opvoeding merkt men weinig van een centraal hrm-beleid en evenmin draagvlak en betrokkenheid bij het management. Bij SD is het team dat zorg droeg voor de opvang van niet-westerse docenten opgeheven, omdat de docent die hiervoor verantwoordelijk was met pensioen is gegaan. Bij de opleiding HRM maakt de afdeling hrm geen deel uit van de project- en stuurgroepen die zich met etnische diversiteit bezighouden. Bij CE wordt vanuit het management van de opleiding het belang van multiculturele competenties niet benadrukt en worden deze ook niet gebruikt bij de verdeling van taken. Bij MER tenslotte heeft men in het verleden een actieve campagne gevoerd om niet-westerse docenten binnen het team te verwerven. Deze campagne kwam geheel en al voort uit de opleiding zelf. Volgens de docenten is de relatie tussen de opleiding en de afdeling hrm als zeer oppervlakkig te typeren. Uitsluitend bij personeelsmutaties of incidenten wordt deze afdeling geraadpleegd.

Bij één team (SW) wordt een positieve invloed van het centrale personeelsbeleid binnen de hogeschool gemeld. Dit heeft er voor gezorgd dat twee docenten van het team een training zijn gaan volgen op het gebied van etnische diversiteit. De training, die de hogeschool volgens het 'train de trainer' principe

aanbiedt, heeft tot gevolg dat deze docenten ook aan andere teams les gaan geven. Daarnaast zal het team zelf deze training gaan volgen (door getrainde docenten uit andere teams).

Waar de hogeschool wel aan diversiteitsbeleid doet gaat het om een diversiteitimago en wordt de werving van niet westerse docenten niet gevreesd maar als strategische beleid of als vanzelfsprekend gezien. Ondersteuning heeft daarmee effect op de werving van niet-westerse kandidaten, die zoals gezegd bij de meeste teams node wordt gemist. Het gaat ook om de interpretatie van regels en richtlijnen. Het hogeschoolbeleid gericht op academisering wordt gezien als het tegenovergestelde van aandacht richten op de achtergrond van de individuele student.

Doelen van een eventueel nieuwe stimuleringsregeling diversiteit (volgens de teams)

Drie teams zouden een eventuele nieuwe sectorale stimuleringsregeling willen besteden aan een training over multiculturaliteit of diversiteit voor onderwijs medewerkers (Lichamelijke opvoeding, SW en CE). Daardoor kan de kennis over culturele diversiteit worden vergroot en kan deze gericht in het team worden ingezet. Dat zou volgens een van de teams in de vorm van een 'train de trainer' traject kunnen worden opgezet (SW). Op deze wijze kan een grotere groep bereikt worden.

Een team (Geschiedenis) zou een nieuwe regeling graag willen gebruiken om de eigen expertise op het vlak van diversiteit naar buiten uit te dragen, bijvoorbeeld door middel van een congres. Ook is voorgesteld dit soort gelden te benutten voor de professionalisering van werving en selectie op centraal niveau (Honours college).

Twee teams (Logistiek en SD) merken op dat dit soort regelingen vaak leiden tot extra activiteiten en de werkdruk verhogen. Zij zouden het op prijs stellen als dit soort regelingen op een meer creatieve wijze zouden worden opgezet en niet tot extra taken van docenten leiden.

Al met al kan worden geconstateerd dat bij de betrokken teams uiteenlopende gedachten zijn over de inzet van de gelden van een eventuele nieuwe stimuleringsregeling.

4.2 Antwoord op de onderzoeksvraag

Welke verscheidenheid in aanpakken ten aanzien van selectie en behoud van cultureel diverse medewerkers zien we in de hbo praktijk in docententeams?

We zien een grote verscheidenheid in aanpakken. De verscheidenheid is samen te vatten met de verschillende typen zoals we die in de inleiding beschreven. In de praktijk passen teams natuurlijk niet uitsluitend in een enkel type omdat een team uit verschillende individuen bestaat en een enkele doelstelling ontbreekt. Toch kunnen we de verschillende wijze van werken die typerend zijn voor het team, onderscheiden. Aan de hand van de beschrijvingen kunnen we min of meer voorspellen of diversiteitsbeleid kans van slagen heeft en of extra geld bij zal dragen aan de verwezenlijking ervan. Gezien het feit dat we de teams bewust hebben gekozen vanwege de aandacht voor etnische diversiteit valt het op dat er toch nog drie teams onder het eerste type: 'Het ontkennen van diversiteit', zijn te rangschikken. Deze teams hebben geen doelstellingen geformuleerd waar het gaat om diversiteit in het team en verschillen in herkomst tussen collega's worden niet gezien. De niet-westerse docent gedraagt

of behoort zich te gedragen in overeenstemming met de andere docenten. Het afspiegelingsprincipe leeft dan ook nauwelijks, ook niet als het gaat om de docent als rolmodel. We zien vier teams acteren onder het type 'Herkennen'. Niet-westerse docenten zijn welkom om speciale vakken te verzorgen, om conflicten te begrijpen en om als rolmodel benaderd te worden. Echter etnische diversiteit en kwaliteit staan op gespannen voet, de twee begrippen worden steeds besproken alsof het elkaar uitsluitende categorieën zijn. Het ontbreken van niet-westerse docenten wordt goedgepraat met argumenten als zouden zij niet voldoen aan het profiel, het team wil de beste docent binnenhalen en niet-westerse docenten komen dan niet in beeld. Bij de selectie wordt steeds alleen op individuele competenties gelet, er wordt niet gekeken naar de teamsamenstelling en of er op dat niveau misschien competenties en kenmerken, zoals etnische diversiteit, missen. Ook diversiteit in de studentenpopulatie wordt als problematisch beschouwd. Het team organiseert bijspijskursussen.

We kwamen twee teams uit het economisch domein tegen die diversiteit erkennen. Etnische diversiteit is een wezenlijk aspect van het team. Bij de selectie van docenten wordt zowel gelet op het voldoen aan het competentieprofiel als op het streven naar etnische diversiteit in het team. De etnische achtergrond is daarbij één van de selectiecriteria. Individuele docenten fungeren als rolmodellen en zijn bedreven in een evenwichtige bejegening van de etnisch diverse studentenpopulatie. Zij staan model en fungeren als brug naar de andere teamleden. Een etnisch diverse teamleider is een rolmodel voor docenten en is er als eerste bij om structureel extra aandacht te geven aan het studiesucces van niet-westerse studenten. Teamleden zien diversiteit in het team en in de studentenpopulatie als vanzelfsprekend en spannen zich in om met deze ambiguïteit om te gaan. Zij zien diversiteit als kracht van het team. Zij zouden ook ingedeeld kunnen worden in de vierde hrm-praktijk die we in de inleiding met de term 'Diversiteit als kracht' hebben getypeerd. Echter in beide gevallen wordt het team niet ondersteund en zelfs in één geval gehinderd door het afdelings- of hogeschoolbeleid. Bezinning op regels en procedures rond ontslag van personeel ontbreken in het geheel. Het gangbare protocol van Last-In-First-Out bleek leidend, waarmee jarenlange inspanning om een divers team te worden in één keer te niet werd gedaan.

Een team was moeilijk in te delen. Het team is niet specifiek bezig met niet-westerse studenten en collega's in Nederland. De opleiding bereidt studenten voor op een internationale carrière en de multiculturele communicatie behoort daarom tot de kern van de opleiding.

We zien meer eenvormigheid in onze selectie van teams die in eenzelfde domein van activiteiten opereren. De technische teams zijn het minst actief, de economische het meest. Bij de sociale teams zien we verschillende mechanismen aan het werk: het ene team is voornamelijk bezig met de (etnische) diversiteit onder de studenten en is zoekende naar een juiste opstelling. Het andere team heeft veel ervaring, neemt de tijd om daarover met elkaar van gedachten te wisselen maar heeft moeite om de ervaringen met studenten te gebruiken in het eigen team. Omgaan met diversiteit is niet gericht op een "oplossing" voor "het probleem" maar vraagt continue alertheid voor ingeslepen gedrag en actie om dat bij te sturen.

Diversiteit in de hbo-praktijk

Bij de beschrijving van de 10 teams vonden we mooie voorbeelden binnen teams waar diversiteit bij docenten en studenten wordt erkend of als kracht gebruikt om studenten voor te bereiden op een

beroepsuitoefening in de multiculturele samenleving. Die praktijken zijn echter uiterst kwetsbaar door de vele veranderingen die in deze tijd op de hogeschool af komen. Onzekerheid in de omgeving leidt vaak, en ook in het hbo, tot vasthouden aan oude patronen en gewoonten, tot standaardisering van procedures, programma's en regels die omgaan met verschil niet toestaan. Als niets extra's wordt ondernomen zullen naar verwachting teams minder prioriteit aan het thema geven, ze worden ondergesneeuwd door prestatieagenda's, verbeterprogramma's, vier ogen op toetsen etc.

Etnisch diversiteitsbeleid gaat voor de meeste teams nog met vallen en opstaan, is geen vanzelfsprekendheid voor het hele team en vraagt daarom om een integrale organisatie verandering. Het gaat immers bij de teams niet alleen om de selectie van een individuele docent maar ook om de wijze waarop dat individu in het team wordt opgevangen en gewaardeerd. Het is belangrijk dat de meerwaarde van een niet-westerse docent wordt erkend en dat hij of zij zich niet hoeft te gedragen als de anderen. Verschil moet worden gezien en gewaardeerd. Dat kan alleen als het docententeam het belang daarvan ziet en als ruimte voor diversiteit een onderdeel is van de HR instrumenten die gebruikt worden. Belangrijk is ook een cultuur waar etnische diversiteit gewoon is en waar wordt onderkend dat het belangrijk is studenten goed voor te bereiden op het werken in een diverse en multiculturele samenleving.

4.3 Aanbevelingen voor een nieuwe stimuleringsregeling

Naar aanleiding van onze rondgang bij 10 teams die bekend staan om de aandacht die zij hebben voor etnische diversiteit in het docententeam komen wij tot de volgende aanbevelingen voor de invulling van een nieuwe stimuleringsregeling:

1. De stimuleringsregeling zou kunnen worden ingezet voor een verdere professionalisering van de HR functie van hogescholen, waarbij vooral wordt ingezet op het opnemen van waardering voor diversiteit in zowel HR instrumenten als HR praktijken. Daarnaast zouden HR medewerkers met de regeling ondersteund kunnen worden in het steviger neerzetten van hun rol in het begeleiden en ondersteunen van teams bij het vormgeven van een professionele HR praktijk die het benutten van diversiteit bevordert. Het kritisch onder de loep nemen van en het bezinnen op een HR beleid en HR instrumenten in relatie tot diversiteit kan meer systematisch ter hand worden genomen. Waar kunnen HR, de HR centrale en decentrale afdelingen, leren van en over diversiteit. Wat leert HR van de dagelijkse praktijk in de teams en de wijze waarop zij aankijken tegen de ondersteuning op het gebied van diversiteit. Wat moet gebeuren om de implementatie en doorwerking van goede HR praktijken in opleidingsteams tot stand te brengen. We zeggen hier met nadruk dat de stimuleringsregeling van Zestor slechts een bijdrage kan leveren, immers deze aanbeveling vraagt om een meer fundamentele organisatieverandering in het hbo.
2. De stimuleringsregeling zou teams kunnen stimuleren de multiculturele competentie serieus te nemen. Etnische diversiteit als kracht in onze samenleving gaat om het behoud, onderhoud en om de ontwikkeling van de multiculturele competentie als teamcompetentie. Niet alleen de niet-westerse docent is het rolmodel voor studenten maar het diverse multiculturele team zou een voorbeeld kunnen zijn voor de opleiding van docenten en studenten. De inzet van de subsidieregeling zou kunnen zijn om de bevlogen hbo docent, de 'trekker', zoals we zagen binnen het merendeel van de

opleidingen en teams, financieel te ondersteunen Deze professional zou het onderwerp breder in het team kunnen agenderen om daarmee ook meer draagvlak te creëren.

3. In het verlengde van onze tweede aanbeveling zou de stimuleringsregeling op zoek kunnen gaan naar de meest interessante teampraktijk, het team dat diversiteit ziet als kracht, juist in tijden van crisis en mogelijke bezuinigingen in het hbo. Het gaat nu niet om een "diversity award" voor de beste docent die het verschil weet te maken en een bruggenbouwer is naar zijn collega's en naar het beleid. Het gaat over het team dat diversiteit als een vanzelfsprekendheid ziet naar collega's en naar studenten, waar niet zekerheid maar ambiguïteit in beleid en praktijk het uitgangspunt is. Een team dat verschil ziet en zich daarover bezint, waar alle docenten op hun eigen wijze deelnemen en een actief onderdeel zijn van de multiculturele samenleving. Alle docenten beschikken over multiculturele competenties en in alle lessen wordt impliciet of expliciet aandacht besteed aan het onderwerp. Een team dat model staat voor de hbo instelling in deze tijd en voor de maatschappij van de toekomst. Een type 4 team dus, waar diversiteit in brede zin wordt gezien als een uitdaging en een kracht

Literatuurlijst

American Psychological Association (2003) Guideline on Multicultural education, training research practice and organisational change for psychologists, 58, 377 – 402.

Cox, T. Jr. (2003) *Creating the Multicultural Organization, A strategy of Capturing the Power of Diversity*. University of Michigan Business School: Management Series.

Hunkar, A. (2011) *Vrouwen van Suriname en de effecten van "intersectie" op hun carrièreontwikkeling*. Scriptie Bedrijfskunde KUN.

Jong, M. de. (2012) *Ik ben die Marokkaan niet! Onderzoek naar identiteitsvorming van Marokkaans-Nederlandse hbo-studenten*. Amsterdam: VU University Press.

Knippenberg, D. van, De Dreu, K. & Homan, A. (2004) 'Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda', *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 1008-1022.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. & Sanchez-Gardey, G. (2012) 'Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity', *Journal Business Ethics*, 511-531.

Meerman, M. (1999) *Gebroken Wit. Over de acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.

Meerman, M., Spierings, J., Segers, J. & Bay, N. (2009) *Een ontwikkeling in kleur, docenten leren op de werkplek omgaan met het multiculturele beroepsonderwijs*. Amsterdam: CAREM.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007) 'Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Journal*, vol 17, 1 3-20.

Putten, L. van & Meerman, M. (2006) *Opleiden in de multiculturele samenleving, een bijdrage aan de dialoog in het Hoger Onderwijs*. Den Haag: Stichting Mobiliteitsfonds.

Thompson 2011; zie: <http://www.multicultureelopleiden.nl/professional/competenties-en-kennis/>. (15-09-2012).

Vries S. de, Nuyens M., Gründemann R.W.M., Bruin M.R. de & Willemsen M. (2002) *Deuren open voor doelgroep. Participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Zijlstra, A., van het Hooft, F. & Meerman, M. (2010) *Docentprofessionalisering binnen een economisch domein*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam: Lectoraat gHRM.