

# Etnische diversiteit en het personeelsbeleid aan hbo-instellingen

Dr. M. Meerman

(m.g.m.meerman@hva.nl) is lector gedifferentieerd human resources management.

Drs. L. van Putten was ten tijde van het onderzoek werkzaam bij het lectoraat; nu werkt ze bij het ministerie van VWS in Den Haag.

*De multiculturalisering van de samenleving zou zichtbaar moeten zijn in de hbo-sector. In het hbo staat de ontwikkeling van jonge mensen van diverse afkomst centraal, evenals de emancipatie van achterstandsgroepen. Het hbo speelt een belangrijke rol bij de vorming van kritische burgers en betrokken professionals. Er zijn echter nauwelijks docenten van niet-westerse afkomst die lesgeven aan de gekleurde studentenpopulatie. Differentiatie in onderwijs en beleid in de grote instellingen heeft nog niet voldoende vorm gekregen. Over de emancipatie van achterstandsgroepen in het hbo wordt verschillend gedacht.*

*In 2005 heeft het mobiliteitsfonds hbo aan het lectoraat gedifferentieerd hrm gevraagd welke bijdrage het personeelsbeleid in dezen zou kunnen leveren. Vervolgens is de stand van zaken onder betrokkenen onderzocht en is gediscussieerd over de rol die het personeelsbeleid zou kunnen spelen. Uit de gegevens blijkt dat de instroom maar vooral ook de binding van niet westerse personeelsleden aan de onderwijsinstelling meer aandacht verdienen.*

## ETNISCHE DIVERSITEIT IN HET PERSONEELSBELEID

Etnische diversiteit in het personeelsbeleid gaat zowel over evenredige vertegenwoordiging als over communicatie- en besluitvormingsprocessen in een voortdurend veranderende omgeving. Etnische diversiteit gaat over het gebruikmaken van overeenkomsten en culturele verschillen tussen mensen: over individuele en groepsverschillen, over neutrale en over machtsverschillen. Het onderwerp is onlosmakelijk verbonden met gelijke kansen en toegankelijkheid, en ook met ongelijke behandeling om gelijke uitkomsten te bereiken (Meerman, 2005). Diversiteit in het personeelsbeleid vindt plaats in de lijn van de organisatie, gevoed en ondersteund door de staf. Daarmee is het een onderdeel van het strategisch beleid van de instelling. (Overigens worden personeelsbeleid en hrm in dit artikel door elkaar gebruikt.)

Het strategisch beleid gaat over de toegankelijkheid: het bewustzijn van in- en uitstroom en de rendementen van niet-westerse studenten, en over de kwaliteit van het onderwijs: het curriculum en de kwaliteit van de docent. Het strategisch beleid vraagt om een visie op de multiculturele samenleving en op het functioneren van het specifieke beroep daarbinnen. Een adequaat curriculum en een goede docent zijn in staat om alle leerlingen uit te dagen en in te schakelen en hen tot participatie te bewegen

(Korver, 2007). Casestudies laten zien dat er meer positieve en duurzame effecten te verwachten zijn indien multiculturele educatie verbonden wordt met het hele curriculum (Paul, 2003). Er zijn voorbeelden van praktijken waar docenten uit etnische meer- en minderheidsgroepen hun afkomst bewust gebruiken in het werken met gemengde groepen studenten en in het contact met de individuele student (Beijer, 2006; Helms, 1990). Het is bekend dat leraren die reageren op etnische gebeurtenissen in de klas een positief effect sorteren op de bestrijding van racisme (Verkuyten & Thijs, 2002). Maar niet alle leraren zijn zich bewust van hun eigen rol en positie op de multiculturele school en het effect dat ze sorteren op de studentenpopulatie (Hajer, 2005).

#### *Centrale aansturing*

De wijze waarop diversiteit vorm krijgt, wordt bepaald door structurele en culturele factoren in de school en door individuele kenmerken van de mensen die in het onderwijs werkzaam zijn (Cox, 2001). Structureel zijn er in het hbo vele veranderingen gaande. Zo wordt het onderwijs steeds massaler georganiseerd. Door de vele organisatorische en financiële veranderingen om dat te realiseren is het beroep van leraar veranderd, is er een roep om eenvormigheid, is er een toename van institutionele eisen en worden de problemen die docenten zelf hebben niet altijd gezien (Van Veen, 2005). De massaliteit van het onderwijs heeft de daaruit voortvloeiende vraag naar differentiatie nog niet voldoende vormgegeven. In vergelijking met andere Europese landen heeft de leraar meer last van werkdruk en leidt het beroep aan statusverlies. De docent is een uitvoerder van routinematig werk geworden (Onderwijsraad, 2005).

In een dergelijke context vraagt diversiteit om centrale aansturing (Benschop, 2001; Cox, 2001). Dat is van belang om vooroordelen en vanzelfsprekendheden aan de orde te stellen en om een gezamenlijke taal te ontwikkelen waarbinnen dilemma's besproken kunnen worden. De gemeenschappelijke taal geeft het onderwerp betekenis en de mogelijkheid de resultaten van het beleid te zien en te benoemen (Benschop, 2001). Cox (2001) spreekt in dit kader van leiderschap dat zich kenmerkt door een managementfilosofie die gebaseerd is op strategische integratie van het onderwerp en op persoonlijke betrokkenheid.

#### *Veranderingen van onderop*

Diversiteit vraagt ook om een cultuurverandering en om de inzet van individuele managers en docenten om dat proces te begeleiden. De uitdaging is om de participatie van alle studenten te verhogen en in te spelen op de diversiteit aan (rol)modellen en competenties die daarvoor nodig zijn. Zonder cultuursensitieve leraren zijn besturen en schoolleiders niet in staat de multiculturele school van vandaag te leiden (Onderwijsraad, 2007).

Etnische diversiteit en het hbo gaan niet vanzelf en vraagt om een visie of gedeelde oriëntatie en om verandermanagement. Gezien de veranderingen in het onderwijsveld is centrale aansturing nodig (vanuit de instelling als geheel of vanuit de specifieke opleiding), maar kan de invulling en ontwikkeling alleen tot stand komen met ruimte voor de stem en inbreng van individuele docenten en teams.

## EEN ANALYSEKADER

---

Alvorens de onderzoeksvragen te beantwoorden over de aandacht voor etnische diversiteit op hbo-instellingen, wordt een analysekader gepresenteerd om de verschillende praktijken te begrijpen. In een veranderproces is een visie op het onderwerp leidend en richtinggevend. Verschillende auteurs hebben onderzoek gedaan naar beleidsvisies die worden gehanteerd ten aanzien van etnische diversiteit. Meerman (1999, 2007) en Cox (2001) deden onderzoek naar beleidsoriëntaties. Helms (1991) en Meerman (1999) naar persoonlijke betrokkenheid. De genoemde auteurs gaan uit van de ervaring van de manager of beleidsmaker met het onderwerp en de effecten daarvan. In navolgend analysekader zijn de verschillende oriëntaties zoals die in de literatuur worden gepresenteerd, geordend en vertaald voor het onderwijs.

### *Negeren of ontkennen van verschil*

In de praktijk is de etnische samenstelling van het docentenbestand niet expliciet aan de orde, verschillen in 'kleur' en afkomst worden nauwelijks opgemerkt, de eigen verantwoordelijkheid van ieder personeelslid staat voorop. Het management, inclusief het hrm-instrumentarium, is ongedifferentieerd; er wordt uitgegaan van vaste formats, stappenplannen en competentieprofielen. In de gangbare bedrijfsvoering hebben leden uit etnische minderheidsgroepen geen expliciete stem. Onderwerpen als discriminatie en segregatie worden niet benoemd en zijn geen onderdeel van het gesprek op school. Dat geldt ook voor de omgang met studenten en de visie op het onderwijs. In het onderwijs wordt geen specifieke aandacht gegeven aan studenten uit etnische minderheidsgroepen. De talenten van alle studenten staan centraal en iedereen moet voldoen aan de vaste normen van het curriculum. In het curriculum wordt de relatie met het beroepenveld gelegd zonder daarbij expliciet te vermelden dat het om een multicultureel beroepenveld gaat.

### *Reageren op gebeurtenissen*

In een enkel geval worden verschillen opgemerkt. Omdat teams vaak eenzijdig zijn samengesteld, wordt alleen bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgesproken voor docenten uit niet-westerse minderheidsgroepen. Zij zijn welkom in de organisatie als ze voldoen aan het beeld van de 'normale' docent. De managementstijl blijft ongedifferentieerd. Alleen bij incidenten zijn discriminatie, onveiligheid en segregatie onderwerpen van gesprek.

In de benadering van studenten is geen sprake van differentiatie: iedere student moet zelf zorgen dat hij of zij aan de standaardnormen voldoet.

### *Initiëren van activiteiten*

Individuele docenten of stafmedewerkers zetten etnische diversiteit op de agenda. In de werving van docenten worden specifieke activiteiten met betrekking tot etnische minderheden ondernomen. In de managementstijl is sprake van een achterstandsbenadering: indien gewenst krijgen leden van etnische minderheidsgroepen extra ondersteuning. Er bestaat enige differentiatie in de arbeidsvoorwaarden. De organisatiecultuur en de communicatie op de werkvloer worden gedomineerd door de zittende

meerderheid. De organisatie reageert actief op discriminatoire incidenten in de organisatie en samenleving.

In het curriculum zijn speciale ondersteuningsprogramma's ontworpen om achterstanden weg te werken, zodat alle studenten aan dezelfde norm kunnen voldoen. In de professionalisering van docenten is aandacht voor het herkennen van achterstanden bij studenten en kennis van het aanbod van de bijbehorende bijscholingscursussen. Kennis over de achtergronden van de belangrijkste minderheidsgroepen is aanwezig in het team. In sommige lessen wordt studenten geleerd hoe ze in specifieke situaties in het beroepenveld en met klanten uit etnische minderheidsgroepen moeten omgaan.

#### *Inbedden van beleid*

Er wordt geïnvesteerd in netwerken om de instroom van niet-westers personeel structureel te bevorderen. De 'multiculturele competentie' wordt als selectiecriteria meegenomen. Etnische verschillen worden erkend en gebruikt. Hrm-instrumenten zijn niet vast maar gedifferentieerd. In de organisatie wordt rekening gehouden met verschillende leefstijlen: zo zijn er bijvoorbeeld stilleruimtes aanwezig, en een gedifferentieerd voedingsaanbod in de kantine. Leden van etnische minderheden hebben een stem in de communicatie en besluitvorming. Eenieder is zich bewust van het bestaan van machtsverschillen, van actoren en toeschouwers (Kortram, 2006). Het insluiten van toeschouwers vraagt aandacht en soms geld. Er is ruimte voor de discussie over de betekenis van etnische diversiteit. De waarde van een etnisch divers docententeam wordt gezien voor het binden van een etnisch diverse studentenpopulatie. Docenten uit etnische minderheden fungeren als rolmodel voor de eigen doelgroep en als informatiebron voor het team. De multiculturele competentie is onderdeel van het competentieprofiel van een afgestudeerde.

#### *Waarderen en heroriënteren op nieuwe manieren van werken*

Er is nu sprake van een opdracht of programma met betrekking tot etnische diversiteit. Deze opdracht geldt zowel het personeelsbestand, de studentenpopulatie als het beroepenveld. Alleen een etnisch gemengd team kan goed onderwijs verzorgen en omgaan met de identiteitsontwikkeling van alle studenten en ziet de realiteit van het multiculturele beroepenveld. De managementstijl is gericht op een combinatie van leergerichte teams en talentmanagement. De potentie en wil om te leren is een eerste vereiste voor nieuwe en zittende docenten. Een onderzoekende houding en openstaan voor anderen wordt belangrijk gevonden. Het benoemen en trainen van die houdingen zijn onlosmakelijk verbonden met ontwikkeling. Iedereen wordt gezien als actor met talenten en ontwikkelpunten. (Etnische) conflicten worden niet uit de weg gegaan, maar gebruikt om heikele punten bespreekbaar te maken.

Binnen de onderwijsinstelling wordt de fundamentele vraag gesteld hoe de school eruit moet zien als les wordt gegeven aan studenten van verschillende afkomst. Differentiatie in plaats van standaardisatie in het onderwijsaanbod is het enige antwoord op de massaliteit van het onderwijs. In het curriculum is er aandacht voor etnische diversiteit in het pedagogisch klimaat, het didactische proces en in het contact met de omgeving. Diversiteit is een relevant onderwerp in alle vakken waar alle studenten mee uit de voeten moeten kunnen. Onzekerheid, pluriformiteit en reflectie staan centraal in het hele curriculum.

## HET ONDERZOEK

---

In het onderzoek staan de volgende vragen centraal: *Is er aandacht voor diversiteit in het personeelsbeleid op hbo-instellingen, in welke activiteiten komt dat tot uitdrukking en wie zijn erbij betrokken?* Om hier antwoord op te kunnen geven, is in 2005 naar alle P&O-afdelingen van hbo-instellingen in Nederland (41) een korte vragenlijst gestuurd met het verzoek deze in te vullen en door te sturen naar andere hrm-verantwoordelijken. De lijst bestond uit enkele gesloten vragen naar de samenstelling van het personeelsbestand van de betreffende afdeling of hogeschool, de aandacht van respondenten voor etnische diversiteit en de kennis over en ervaring met een etnisch divers personeelsbeleid. Om te inventariseren welke *activiteiten* er binnen hogescholen worden ontplooid, zijn aan de respondenten drie open vragen voorgelegd. Gevraagd werd maatregelen te noemen in het kader van de instroom, de binding van etnisch divers personeel en de ontwikkeling van al het personeel rond etnische diversiteit (zie Meerman & Van Putten, 2006).

Met het vragen naar maatregelen werd gezocht naar wat er *wel* gebeurt en niet wat *niet* gebeurt. De vraagstelling geeft daarmee richting aan de uitkomsten en heeft invloed op de uiteindelijke respons. Gevraagd is naar positieve maatregelen of projecten, waardoor de respondent niet werd uitgenodigd om te reageren op slechte praktijken of ongewenste groepsvorming. De analyse van deze open vragen heeft inzicht gegeven in de oriëntaties en de visie van respondenten op het onderwerp.

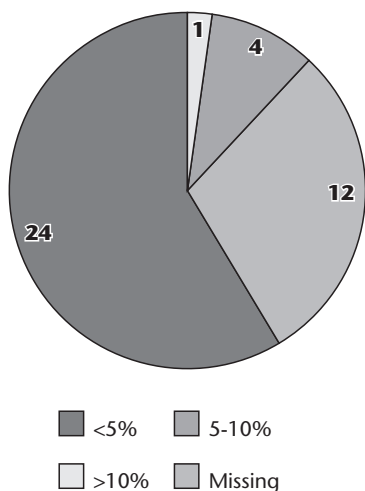
De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op een samenvatting van de gesloten vragen en een analyse van de genoemde maatregelen. Twee onderzoekers hebben de maatregelen onafhankelijk geordend op basis van het analysekader zoals hiervoor is beschreven. Enkele maatregelen en projecten, zoals beschreven door de respondenten, worden in de volgende paragraaf als inhoudelijk voorbeeld genoemd.

Om de resultaten te begrijpen is het van belang te weten dat één vragenlijst is ingevuld door de centrale afdeling P&O en dat de overige lijsten (per hogeschool variërend van 1 tot 17) zijn ingevuld door andere respondenten. In totaal waren er 135 respondenten afkomstig van 38 hogescholen: 73 lijnmanagers, 43 P&O-professionals en 19 andere staf-functionarissen. Van alle respondenten zijn er 95 verbonden aan een beroepsopleiding. De gegevens zijn geanalyseerd op het niveau van hogescholen, het niveau van specifieke opleidingen en het niveau van individuele functionarissen. Het onderzoek geeft een beschrijving van hetgeen hrm-verantwoordelijken vinden en doen met betrekking tot etnische diversiteit (zie voor een volledige beschrijving Meerman & Van Putten, 2006).

## RESULTATEN

---

De multiculturele samenleving is nog nauwelijks doorgedrongen in de personele samenstelling van hogescholen in Nederland. Niet alle hogescholen registreren de etnische afkomst van het personeel, enkele cijfers komen tot stand op basis van schattingen. Internationaal georiënteerde beroepsopleidingen registreren vaker.



Figuur 1 Aantal medewerkers uit etnische minderheden per hogeschool

Veel staf- en lijnmanagers zeggen een afspiegeling te willen zijn van de multiculturele samenleving: 26 van de 36 hogescholen vinden etnische diversiteit in het personeelsbeleid wenselijk. Er is echter weinig kennis en/of ervaring met een dergelijk beleid.

#### *Instroom, binding en ontwikkeling van personeel*

Aan de lijn- en staffunctionarissen is gevraagd of en in welke mate zij maatregelen nemen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen. Minder dan de helft van de respondenten doet dat. In tabel 1 zijn de activiteiten verdeeld naar de verschillende oriëntaties zoals beschreven.

Tabel 1 Maatregelen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen naar functiegroepen

Instroommaatregelen	Lijnmanagers		P&O-ers		Overige staf-functionarissen		Totaal	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Geen maatregelen ingevuld	44	60,3	24	55,8	12	63,2	80	59,3
Negeren	3	4,1	3	7,0	2	10,5	8	5,9
Reageren	17	23,3	6	14,0	1	5,3	24	17,8
Initiëren	5	6,8	6	14,0	1	5,3	12	8,9
Inbedden	3	4,1	3	7,0	3	15,8	9	6,7
Waarderen	1	1,4	1	2,3	0	0	2	1,5
<b>Totaal</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

P&O-ers en lijnmanagers zijn ongeveer even vaak actief als het gaat om de instroom van nieuw personeel. De acties van lijnmanagers vallen voornamelijk in de categorie 'reageren op de omgeving': het streven is om bij gelijke geschiktheid in de selectie de voorkeur te geven aan een persoon behorend tot een etnische minderheid.

P&O-ers antwoorden voornamelijk in de categorieën *reageren* en *initiëren*. Enkele respondenten zijn op zoek naar alternatieve vormen van werving van personeel (*inbedden*). Er wordt uitdrukkelijk naar personeel met multiculturele competenties en meertaligheid gezocht. Een mooi voorbeeld is het project Nieuw Goud van de Hogeschool van Utrecht. Nieuw Goud is een instroomproject dat erop is gericht om jonge allochtone studenten en alumni te interesseren om te werken in het onderwijs. Maatregelen van het type *waarderen en heroriënteren op nieuwe manieren van werken* worden door twee respondenten genoemd. Bij een afdeling wordt het debat gevoerd wat etniciteit betekent voor het onderwijs en het beroep. De functie-eisen voor nieuw personeel worden kritisch onder de loep gelegd. Er wordt structureel contact onderhouden met studenten en belangenorganisaties uit niet-westerse minderheidsgroepen. Met het beroepenveld wordt kennis gedeeld om de instroom en binding te bevorderen. Er worden bewust allochtone gastdocenten aangetrokken.

Of er wel of geen maatregelen worden genomen om de instroom van etnische minderheden te bevorderen, blijkt niet afhankelijk te zijn van het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid. Tegen de verwachting in worden bij opleidingen waar de studenten in de beroepspraktijk met mensen werken – en daardoor onherroepelijk te maken krijgen met verschillende culturele achtergronden – niet vaker maatregelen genomen.

Er is nauwelijks aandacht om docenten uit etnische minderheidsgroeperingen aan onderwijsinstellingen te binden. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het binden van personeel in het hbo in het algemeen een moeilijk vraagstuk is (Korver, 2007). De enkele maatregelen die worden genoemd zijn van het type *negeren van verschil*, dat wil zeggen dat bij activiteiten gericht op het vasthouden en binden van personeel aan de onderwijsinstelling geen onderscheid wordt gemaakt naar etnische afkomst. Slechts een enkele respondent geeft aan dat er aandacht is voor het behoud van personeel met een niet-westerse achtergrond. Om de hoge uitstroom van niet-westerse docenten te begrijpen worden speciale exitinterviews gehouden.

In een enkel geval is het management van een instituut gericht op divers samengestelde, leergerichte teams. Bij de werving wordt gezocht naar verschillende mensen die elkaar kunnen uitdagen en aanvullen. Er wordt gewerkt vanuit brede competentieprofielen die aan de persoon en de situatie worden aangepast. Op deze manier worden docenten geselecteerd uit verschillende etnische groepen, die weten dat ze vanwege hun kwaliteiten zijn aangenomen en daarvoor worden gewaardeerd.

Hoewel door onze respondenten weinig instroommaatregelen en nauwelijks initiatieven worden genomen om docenten voor het onderwijs te behouden, is wel zichtbaar dat rond de 40% van alle respondenten aangeeft maatregelen te nemen om het personeel op het gebied van etnische diversiteit te professionaliseren of te ontwikkelen. Ook nu zijn er geen verschillen gevonden tussen de functiegroepen en tussen de verschillende beroepsopleidingen. Zie hiervoor tabel 2.

Tabel 2 Professionaliseren op het gebied van multiculturalisering naar functiegroepen

Professionalise- ringsmaatregelen	Lijnmanagers		P&O-ers		Overigen		Totaal	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Geen maatregelen ingevuld	45	61,6	25	58,1	10	52,6	80	59,3
Negeren	3	4,1	2	4,7	1	5,3	6	4,4
Reageren	6	8,2	1	2,3	1	5,3	8	5,9
Initiëren	8	11,0	5	11,6	1	5,3	14	10,4
Inbedden	8	11,0	7	16,3	2	10,5	17	12,6
Waarderen	1	1,4	1	2,3	4	21,1	6	4,4
Aansluiting beroepenveld	2	2,7	2	4,7	0	0,0	4	3,0
<b>Totaal</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

De ontwikkelingsmaatregelen die worden genoemd, gaan zowel over de invoering van losstaande diversiteitsprojecten als over het structureel inbedden van een etnisch diversiteitsprogramma. Een project is bijvoorbeeld een themadag op een hogeschool, waar verschillende workshops, lezingen en culturele activiteiten worden georganiseerd. In een programma komt de themadag jaarlijks terug en gebeurt er meer. In een opleiding wordt een open en academische houding vertaald in communiceren in diverse talen. Taalsensitiviteit geeft een specifieke werk- en leerhouding waarmee de opleiding zich heroriënteert op andere communicatievormen.

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

De resultaten laten een verband zien tussen het hebben van kennis en ervaring met etnische diversiteit en het nemen van maatregelen (zie tabel 3).

Tabel 3 Kennis/ervaring bij lijnmanagers en maatregelen

	Maatregelen instroom					Maatregelen professionalisering						
	Ja	Nee	Totaal	Ja	Nee	Totaal	Ja	Nee	Totaal			
Kennis/ ervaring	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%		
Ja	17	74	6	26	23	32	13	62	8	38	21	31
Nee	11	23	36	76	47	68	13	28	34	72	47	69
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>70*</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>62</b>	<b>68**</b>	<b>100</b>

\* Missing = 3

\*\* Missing = 5

P&O-ers met kennis en/of ervaring met etnische diversiteit geven vaker aan maatregelen te nemen op het gebied van *instroom* van medewerkers uit etnische minderheidsgroeperingen dan P&O-ers zonder kennis en/of ervaring. P&O-ers met kennis en/of ervaring nemen niet vaker maatregelen om medewerkers uit etnische minderheidsgroe-



peringen aan de onderwijsinstelling te *binden*. Lijnmanagers met kennis en/of ervaring geven naast meer instroommaatregelen ook vaker dan anderen aan maatregelen te nemen om alle docenten te professionaliseren op het gebied van etnische diversiteit. Er blijkt geen verschil te zijn in het nemen van maatregelen tussen ervaren lijnmanagers en P&O-ers.

Alle respondenten met *kennis en ervaring* geven significant meer instroom- en professionaliseringsmaatregelen aan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat kennis en ervaring meer doorslaggevend is dan de functie die wordt uitgeoefend om etnische diversiteit in gang te zetten en te ondersteunen.

Respondenten die aandacht voor etnische diversiteit in het personeelbeleid *wenselijk* vinden, geven significant vaker aan instroom- en scholingsmaatregelen te nemen.

## CONCLUSIE EN DISCUSSIE

---

Naar aanleiding van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat in het hbo etnische diversiteit in het personeelsbeleid niet actief wordt ondersteund en dat plannen om tot een gekleurd docentenbestand te komen niet systematisch van start gaan. Een passieve houding overheerst. Er is nauwelijks centraal beleid dat wordt doorvertaald naar het managementniveau.

Het docentenbestand in het hbo is eenzijdig samengesteld. De hogescholen die acties ondernemen richten zich op de instroom van etnische minderheden en op de ontwikkeling van docenten. Acties om leden van etnische minderheidsgroepen aan de instellingen te binden zijn er nauwelijks. Wanneer de binding van etnische minderheden geen aandacht krijgt, kunnen de activiteiten rond instroom zinloos zijn en is de kans groot dat nieuwkomers de organisatie weer verlaten. Om te zien of er sprake is van een dergelijk draaideureffect zijn registratie van de etnische achtergrond van het personeel en exitgesprekken noodzakelijk.

In het onderwijs wordt verschillend gedacht over etnische diversiteit. Waar bij de ene respondent de voorkeur uitgaat naar het selecteren van etnische minderheden bij gelijke geschiktheid, wil een ander geen onderscheid maken. Oriëntaties verschillen, het ontkennen van verschillen domineert. Toch zijn ook situaties aangetroffen waar het gesprek daadwerkelijk wordt gevoerd over etnische diversiteit in het beroepenveld, over de verkleuring van het studentenbestand en de rol van het hbo in het maatschappelijk debat. Op deze thema's worden ook gemeenschappelijke doelstellingen geformuleerd. Het debat wordt – onder meer naar aanleiding van dit onderzoek – ook elders opgepakt. In de Randstad worden nieuwe initiatieven ontplooid en getracht jong gekleurd talent aan het onderwijs te binden: het Nieuw Goud-project zoals bij de resultaten beschreven, heeft een landelijk karakter gekregen. Deze initiatieven kunnen echter alleen meerwaarde opleveren als de aandacht een breed draagvlak krijgt en langdurig, constant en systematisch blijft (Kochan e.a., 2003). Die systematische aandacht moet wel worden afgedwongen, ze wordt nu gedragen – zo blijkt uit dit onderzoek – door een enkele bestuurder, bevlogen personeelsbeleidsmaker, consulent of docent. Uit de onderzoeksresultaten blijkt een verband tussen het hebben van kennis en ervaring met

etnische diversiteit en het nemen van maatregelen. Die kennis en ervaring moet opnieuw worden ingebracht. Ontwikkeling van onderwijsmanagers die zich bezighouden met selecteren en het ontwikkelen van personeel lijkt hard nodig.

#### *Beperkingen van het onderzoek*

De studie naar etnische diversiteit van het personeelsbestand van hbo-instellingen is een inventariserende en beschrijvende studie. Bijna alle hogescholen (maar niet alle instituten binnen hogescholen) hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het vermoeden bestaat dat de vragenlijsten zijn beantwoord door degenen die het meest bij het onderwerp betrokken zijn. Etnische diversiteit en het personeelsbeleid bleken niet gekoppeld aan een specifieke functiegroep.

Docenten zijn in dit onderzoek niet benaderd. Indien hun praktijken niet bekend zijn bij de respondenten, ontbreken ze in deze studie. Het onderzoek naar etnische diversiteit in het hbo was gericht op wat er in deze sector *wel* gebeurt. Daardoor zijn er positieve voorbeelden besproken en ontbreken negatieve voorbeelden in dit artikel.

Met dit onderzoek valt maar ten dele te begrijpen waarom er zo weinig aandacht is voor etnische diversiteit. Het is bekend dat de kennis en ervaringen ontbreken en dat oriëntaties gericht zijn op gelijke behandeling: respondenten verwerpen het maken van onderscheid tussen groepen personeel. Er is ook veel passiviteit, meer dan de helft van de respondenten zegt niets te doen. Het waarom daarvan komt niet aan het licht. Het kan zijn dat dat iets te maken heeft met een specifieke oriëntatie op het onderwerp, maar het kan ook zijn dat de werkdruk debet is aan het resultaat. Er worden dan andere prioriteiten gesteld. Die prioriteiten liggen niet bij het ondersteunen en richting geven aan etnische diversiteit op school.

De scope van het onderzoek is nauw – etnische diversiteit en het personeelsbeleid zijn immers onderdeel van het hele primaire proces in het onderwijs. De respondenten zijn lijnmanagers en staffunctionarissen, mensen die zeker invloed hebben op instroom, doorstroom en uitstroomprocessen zoals dat eigen is in de sector. Lijnmanagers hebben ook invloed op de vorming van teams en op een klimaat dat de etnische diversiteit ondersteunt. De respondenten hebben echter nauwelijks invloed op de schaalvergroting in het onderwijs, de standaardisering van procedures en processen en wellicht fragmentarisch invloed op differentiatie van onderwijsprogramma's. Die context ontbreekt in dit onderzoek.

#### *Discussie*

Een eerste opmerking bij de resultaten zoals die nu voorliggen, is natuurlijk waarom het nodig is om docenten uit etnische minderheidsgroeperingen binnen de onderwijsorganisatie aan te trekken, waarom autochtone docenten niet voldoende in staat zijn om alle studenten met een diversiteit aan achtergronden uit te dagen en hen tot participatie te bewegen. De tweede opmerking gaat over de vraag of een actieve houding nodig is om etnische diversiteit te realiseren.

Doel van hbo-instellingen is mensen op te leiden voor de beroepspraktijk waar innovatie en vernieuwing continue aan de orde zijn. Om dit bestaansrecht te kunnen garan-

deren moet constant worden nagedacht over de gewenste professionaliteit van toekomstige beroepsbeoefenaren (zie ook Kortram, 2006). Het multiculturele beroepenveld vraagt om het bewust omgaan met de dynamiek van processen van segregatie en integratie die plaatsvinden binnen arbeidsorganisaties. Kennis van dat beroepenveld, en daarmee ook de kennis over de kansen van in- en uitsluiting van studenten op stage- en afstudeerplaatsen, moet zijn ingebouwd in het onderwijs van vandaag. Dit vraagt om een divers docententeam. Een etnisch divers docententeam geeft niet de garantie maar is wel voorwaarde om het debat daarover aan te gaan.

In *multiculturele, op leren gerichte teams* werken docenten van verschillende komaf aan onderwijs- en kennisontwikkeling. Werken in multiculturele teams kan leiden tot het bewust kijken naar verschillen en de bijdrage daarvan voor het leerklimaat. Het faciliteren van deze teams kan een bijdrage leveren aan de binding van medewerkers aan de onderwijsinstelling, aan meerdere rolmodellen voor de etnisch diverse studentenpopulatie, aan de veiligheid op school en in de klas. Veiligheid is een basis(voor)waarde om te leren.

De *internationalisering* van het hbo biedt een contextuele wijziging en kan een stimulans betekenen. Het spreken van verschillende talen moet een basiscompetentie van de nieuwe docent worden. Het inleven in de student met een andere etnische afkomst en het bewustzijn van de eigen vanzelfsprekendheden komen op een natuurlijke wijze aan de orde in de op internationalisering gerichte hogeschool.

Processen van *differentiatie*, integratie en groepsvorming spelen een belangrijke rol in de klas. Ze spelen ook een rol bij de inrichting van het onderwijsproces, als antwoord op de massaliteit van het onderwijs en in de oriëntatie op gelijke en ongelijke behandeling.

Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat in het personeelsbeleid de aandacht moet uitgaan naar de binding van personeel aan de schoolorganisatie. De sector moet een aantrekkelijke werkgever zijn voor hoogopgeleide mensen. Dat vraagt om goed personeelsbeleid: het wegwerken van deficiënties bij zittende personeelsleden, het inzetten van kennis over culturele verschillen, het samenstellen van multiculturele teams en het inzetten van talenten. Binding van personeel vraagt om gedifferentieerd human resources management.

## REFERENTIES

---

- Cox, (2001). *Creating the Multicultural Organisation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, november, 1166-1181.
- Beijer, J. (2006). *Ghita, Mohamed, Nadya en Omer op de hbo opleiding*. Hogeschool Utrecht: lectoraat lesgeven in de multiculturele school.
- Hajer, M. (2005). De Multiculturele School. In: Putten, L. van & Meerman, M. *Opleiden in de Multiculturele samenleving, een bijdrage aan de dialoog in het hoger onderwijs*. www.scienceguide.nl.
- Helms, J.E. (1991). *Black and White racial Identity*. Westport CT: Praeger.

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performances: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 1, 3-21.
- Kortram, L. (2006). Multiculturele competentie in het hoger onderwijs. *Marge*, 4<sup>e</sup> kwartaal.
- Korver, T. (2007). *Professie, onderwijs en toezicht*. Essayreeks. Den Haag: SBO.
- Meerman, M. (2007). Naar een typologie van diversiteitsbeleid. *Methoden, technieken en analyse*, afl. 87 februari.
- Meerman, M. & Putten L. van (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving. Resultaten van een empirisch onderzoek naar multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo*. Den Haag: Stichting Mobiliteitsfonds hbo.
- Meerman, M. (2005). *Werken met verschil, een pleidooi voor gedifferentieerd HRM*. Openbare les: Hogeschool van Amsterdam.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken Wit, over de acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Onderwijsraad (2005). *De stand van Educatief Nederland*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *De verbindende schoolcultuur*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Paul, M.J. (2003). Double-Loop Diversity: Applying Adult Learning Theory to the Cultivation of Diverse Educational Climates in Higher Education. *Innovative Higher Education*, 28, 1, 35-47.
- Putten, L. van & Meerman, M. (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving. Een bijdrage aan de dialoog in het hbo*. [www.scienceguide.nl](http://www.scienceguide.nl).
- Veen, K. van (2005). Lesgeven een vak apart. In: Brink, G. van de, Jansen, T. & Pressers, D. Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt. *Christen Democratische Verkenningen zomer 2005*. Amsterdam: Boom.
- Verkuyten, M. & Thijs, J. (2002). Racist victimization among children in The Netherlands: the effect of ethnic group and school. *Ethnic and racial studies* 25, 2, 310-331.