



Gouden Kansen

Aan de slag met diversiteit in het hbo

VOORWOORD

Diversiteit is niet meer weg te denken uit het huidige hoger onderwijs. Hogescholen geven steeds vaker zichtbaar vorm aan diversiteitsbeleid. Coördinatoren worden aangesteld, beleidsplannen worden geschreven en diversiteitsprojecten worden verankerd in de bestaande organisatie. Diversiteitsbeleid wordt verandermanagement. Deze nieuwe benadering vraagt om inspanning op de langere termijn. Hogescholen moeten ontwikkelingen op de werkvloer serieus nemen, in het onderwijs én in de teams.

Op het gebied van diversiteit zijn er veel vragen en oplossingen te bedenken. Vragen waar hogescholen in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen. Maar ook vragen over visie, verandering en ontwikkeling. In dit boek doet Zestor een handreiking aan hogeschoolmedewerkers die diversiteitsbeleid in de dagelijkse praktijk tot uitvoering brengen.

Deel I bevat een terugblik op de projecten Nieuw Goud, die op vier hogescholen zijn uitgevoerd: Hogeschool Utrecht, de Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden en de Hogeschool van Amsterdam. Vanuit het Zestor project Nieuw Goud Koepel zijn de inspanningen van hogescholen om een project Nieuw Goud te starten begeleid en ondersteund en de resultaten opgetekend.

In deel II zijn de lessen, die geleerd zijn gedurende drie jaar Nieuw Goud Koepel, uitgewerkt in vier hoofdstukken: bezinning, werving, selectie en binding & behoud. Aan het eind van elk hoofdstuk vindt u een gouden kaart met inzichten, tips, adviezen en dilemma's.

De komende jaren gaan steeds meer hogescholen aan de slag met het ontwikkelen van diversiteitsbeleid. Het werven, selecteren en binden van allochtone medewerkers zal daarbij een belangrijke plek innemen. De professionalisering van intercultureel competente medewerkers, het ontwikkelen van een intercultureel curriculum en het versterken van het studiesucces van allochtone studenten zullen ook onderdeel van de inspanningen uitmaken. We gaan ervan uit dat dit boek bij deze ontwikkelingen een concreet hulpmiddel is en van hand tot hand zal gaan binnen de hogeschool.

Het is aan u als hogescholen om diversiteitsbeleid vorm te geven en te borgen in de organisatie. Hierbij wil Zestor u graag ondersteunen, door vernieuwende inzichten en inspiratie met u te delen. We hopen van harte dat deze publicatie u volop nuttige aanknopingspunten biedt en wensen u veel leesplezier.

Jeannette de Vries,
secretaris Zestor

<i>b – Van social issue naar business issue</i>	36	Hoofdstuk 3:	
<i>c – Van cultuurrelativisme en universalisme naar cultureel pluralisme</i>	39	Objectief en eerlijk selecteren	89
1.6 Verandermanagement en leiderschap	43	3.1 Inleiding	90
1.7 Waar zijn kennis en instrumenten te vinden?	45	3.2 Selectie-instrumenten	93
1.8 Literatuur	48	3.2.1 <i>Sollicitatiebrieven</i>	93
Bijlage 1. Voorbeeld Business case Diversiteit, Hogeschool INHolland	50	3.2.2 <i>Selectie-interview</i>	94
Bijlage 2. Voorbeeld Diversiteit en verandermanagement, de Haagse Hogeschool.	53	3.2.3 <i>Assessments</i>	96
Gouden Inzichtenkaart Bezinning	54	3.2.4 <i>Psychologische tests</i>	97
Hoofdstuk 2: Aan de slag met werving	57	3.3 Training en bewustwording	98
2.1 Inleiding	58	3.4 Selectieadviezen	99
2.2 Arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit	59	3.5 Literatuur	105
2.2.1 <i>Beelden en teksten op hogeschoolsites</i>	59	Gouden Advieskaart Selectie	107
2.2.2 <i>Beelden en teksten in hogeschoolvacatures</i>	64	Hoofdstuk 4: Culturele ontmoetingen	109
2.2.3 <i>Imago hbo bij de doelgroep</i>	66	4.1 Inleiding	110
2.2.4 <i>Zoekgedrag allochtone high potentials</i>	66	4.2 Vijf typen ontmoetingen	113
2.3 Vacatureplaatsing	68	4.2.1 <i>De docent als rolmodel</i>	113
2.3.1 <i>Websites</i>	68	4.2.2 <i>Groepsvorming in de dagelijkse omgang en vriendenkring</i>	115
2.3.2 <i>(Internet)tijdschriften</i>	70	4.2.3 <i>De multiculturele ontmoeting in de klas</i>	117
2.3.3 <i>Netwerksites</i>	71	4.2.4 <i>Docenten ontmoeten een multicultureel beroepenveld</i>	120
2.4 Wervingsactiviteiten	72	4.2.5 <i>Docenten delen opvattingen over de multiculturele hogeschool</i>	121
2.4.1 <i>Inzet studentenverenigingen</i>	72	4.3 Van multiculturele ontmoeting naar succesvol diversiteitsbeleid	125
2.4.2 <i>Werving via databases</i>	79	4.4 Literatuur	128
2.4.3 <i>Meer ideeën voor werving</i>	81	Gouden Dilemmakaart Binding & Behoud	129
2.5 Gespecialiseerde bureaus	85	Auteurs	130
2.6 Literatuur	85	Dankbetuiging	133
Gouden Tipkaart Werving	86		

PROJECT NIEUW GOUD KOEPEL:
TERUGBLIK
DEEL 1

INLEIDING

In deze terugblik leest u hoe het project Nieuw Goud Koepel is opgezet, hoe vier verschillende hogescholen een project Nieuw Goud hebben uitgevoerd en 67 nieuwe docenten voor de klas hebben gekregen en gehouden.

In 2005 nam Zestor het initiatief om een kennisnetwerk (Etnische) Diversiteit te starten. In dit kennisnetwerk heeft Hogeschool Utrecht (HU) haar bevindingen met het project Nieuw Goud Traineeship gedeeld. De succesvolle start van negen HU-trainees en de geïnteresseerde reacties van de andere hogescholen daarop, inspireerde Zestor om het project Nieuw Goud traineeship van Hogeschool Utrecht te verbreden naar meerdere hogescholen. Emma Paul werd vanuit de HU gedetacheerd bij Zestor als projectadviseur om hogescholen hierbij te ondersteunen.

De Haagse Hogeschool, Stenden Hogeschool, de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Leiden waren geïnteresseerd in de mogelijkheid om met financiële steun van Zestor met een project Nieuw Goud aan de slag te gaan. Zes andere hogescholen waren ook geïnteresseerd; Hogeschool Arnhem/Nijmegen, Hogeschool Rotterdam, Inholland, Hogeschool Zuyd, Windesheim en Saxion. Deze elf hogescholen verenigden zich in een netwerk van het project Nieuw Goud Koepel.

Het kennisnetwerk Diversiteit van Zestor ging in 2006 op in dit nieuwe netwerk: Netwerk Nieuw Goud Koepel.

In dit netwerk deelde de Hogeschool Utrecht haar ervaringen met andere hogescholen. Projectplannen werden met elkaar gedeeld en er ontstond een levendige discours over diversiteitsbeleid, interculturele werving & selectie en behoud van allochtone medewerkers in het hbo. Allerlei aspecten van deze thema's werden besproken en uitgewerkt, soms met inzet van gastsprekers.

Het project Nieuw Goud bleek een handvat te zijn om ontwikkelingen bij hogescholen in gang te zetten en op de agenda van het management en de HRM afdelingen te krijgen. Niet alle hogescholen kozen voor de vorm van een traineeship, ook andere projecten werden onder de naam Nieuw Goud uitgevoerd. Over deze projecten leest u meer in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

Zestor is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van hogescholen. Het fonds richt zich op het signaleren, adviseren en ondersteunen van hogescholen op het brede spectrum van de arbeidsmarkt binnen het hbo. De activiteiten zijn gericht op zowel medewerkers als werkgevers, altijd in het verlengde van de cao-tafel. De focus ligt op het ontwikkelen van producten, het doen van onderzoek, en het organiseren van bijeenkomsten en trainingen. De kerngebieden voor activiteiten van Zestor zijn:

- Arbeidsmarktbeleid
- Professionalisering
- Gezond, veilig en vitaal werken

Diversiteit is een structureel onderdeel van de kerngebieden van Zestor. De verbinding met diversiteit vanuit arbeidsmarktbeleid, vanuit professionalisering en vanuit gezond, veilig en vitaal werken is vertaald naar diverse projecten en activiteiten. Zestor heeft in de periode 2005-2009 naast het project Nieuw Goud Koepel nog een aantal andere activiteiten rondom (etnische) diversiteit vorm gegeven.

In 2005 heeft Zestor de opdracht gekregen om beleid ten aanzien van etnische diversiteit te ontwikkelen en uit te voeren. De concrete opdracht was: een best practices/ knelpunten onderzoek te starten naar benodigde vaardigheden van docenten ten behoeve van succesvolle begeleiding van allochtone studenten (bron: Bestuur Zestor).

De vraagstelling die aan deze opdracht ten grondslag lag luidde: Is er een verband tussen de uitval van allochtone studenten in het hbo en het ontbreken van een personeelsbeleid op het gebied van etnische diversiteit? Uitgangspunt hierbij was het vermoeden van een zwak personeelsbeleid op het gebied van etnische diversiteit bij hogescholen. Het fonds stelde zich tot doel om gerichter in kaart te brengen wat de stand van zaken was op de hogescholen hieromtrent.

1.1 Onderzoek “Opleiden in de multiculturele samenleving”

Om gerichter het personeelsbeleid bij hogescholen in kaart te brengen is onderzoek uitgevoerd, onder de titel “Opleiden in de multiculturele samenleving; resultaten van een empirisch onderzoek naar multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo” (Zestor, 2006*). Dit onderzoek is uitgezet op 41 hogescholen. Uiteindelijk zijn de resultaten van 38 hogescholen en 135 respondenten verwerkt. Deze hebben geleid tot de volgende conclusies:

1. De meeste hogescholen hebben ‘zeer weinig’ (0-5%) medewerkers uit etnische minderheden in dienst.
2. Drie van de vier hogescholen zegt geen kennis en/of ervaring te hebben met multicultureel personeelsbeleid.
3. De kennis en ervaring die er is concentreert zich met name bij hogescholen in de Randstad. De grootte van een hogeschool blijkt er niet toe te

doen evenals de aard van het beroepenveld verbonden aan de opleidingen.

4. Het merendeel van de alle respondenten geeft aan multiculturalisering van het personeelsbeleid wenselijk te vinden. Dat wil niet zeggen dat er ook werkelijk iets gebeurt.
5. Minder dan de helft van alle respondenten geeft aan maatregelen te nemen om al het personeel op het gebied van multiculturalisering te professionaliseren.

Er is ook een boekje gepubliceerd getiteld: *Opleiden in de multiculturele samenleving: een bijdrage aan de dialoog in het hoger onderwijs* (Zestor, 2006*). In dit boekje wordt met een aantal personen een dialoog aangegaan over diversiteit in het hbo.

Het onderzoek en het boekje geven hogescholen inzicht in de ontwikkelingen in de branche. De uitkomsten van het onderzoek zijn een sterke onderbouwing geweest voor het fonds om het project (H)Erkend MultiTalent (zie paragraaf 2.2) te starten evenals het project Nieuw Goud Koepel. De twee projecten zijn tegelijkertijd uitgevoerd.

1.2 (H)Erkend MultiTalent

De uitkomsten van het onderzoek hebben voor Zestor geleid tot de keuze om de ontwikkeling van een multicultureel personeelsbeleid in het hbo te stimuleren door middel van een brede discussie. Daartoe werd begin 2006 het project (H)Erkend

MultiTalent gestart. Naast het stimuleren van meer diversiteit in het personeelsbestand door het werven van allochtone medewerkers, moest dit project een impuls geven aan de multiculturalisering van zittend personeel, personeelsbeleid en –instrumenten. De gekozen werkvormen waren een drietal Ronde Tafels en een Landelijk Debat.

Ronde Tafels

In november en december 2006 zijn bij de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Leiden en Stenden Hogeschool Ronde Tafels georganiseerd. De drie hogescholen hadden zichzelf tot doel gesteld om te komen tot concrete aanzetten en actiepunten voor het (verder) uitwerken van diversiteitsbeleid en in het bijzonder van intercultureel personeelsbeleid. De Ronde Tafels werden bij alle drie de hogescholen ondersteund met sprekers vanuit de eigen hogeschool, de wetenschap en het bedrijfsleven. Uitkomsten van discussies en speeches zijn intern gebruikt voor het verder uitwerken van beleid. In het Landelijk Debat is in het programma voortgebouwd op de uitkomsten van de Ronde Tafels.

Landelijk Debat

Als vervolg op de Ronde Tafel bijeenkomsten is er een Landelijk Debat (H)Erkend MultiTalent georganiseerd op 25 april 2007 met verschillende sprekers. Het Netwerk Nieuw Goud Koepel heeft voorafgaand aan het debat de workshop ‘Herkend MultiTalent:

Zestor, voorheen:
Stichting Mobiliteitsfonds
hbo, (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving; een bijdrage aan de dialoog in het hoger beroepsonderwijs*. Den Haag.

Zestor, voorheen:
Stichting Mobiliteitsfonds
hbo, (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving. Resultaten van een empirisch onderzoek naar multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo*. Den Haag.

Hoe doe ik dat?’ verzorgd. Hogescholen en allochtone netwerkorganisaties kwamen met elkaar in contact en in gesprek. Het debat werd drukbezocht door bestuurders, P&O-ers, managers, beleidsmedewerkers en docenten vanuit hogescholen, maar ook van daarbuiten. De hoofdboodschap van het debat was ‘Het herkennen en erkennen van MultiTalent is pure noodzaak’.

Aantal inzichten van sprekers op het Landelijk Debat (H)Erkend MultiTalent (25 april 2007)

Het openingswoord was aan Lein Labruyère, de voorzitter van Zestor. Labruyère liet weten dat dit onderwerp geen onderwerp zou moeten zijn: ‘De vergrijzing is van dusdanige aard dat de hbo-sector het zich niet kan permitteren welk talent dan ook onbenut te laten. Het is een zaak van heel hbo om na te gaan hoe je de studenten, die in een multiculturele samenleving opgroeien, kunt voorbereiden op een multiculturele arbeidsmarkt’.

“Etnische en culturele diversiteit gaat verder dan alleen de Nederlandse grenzen”, zo betoogde de eerste spreker Haroon Saad, directeur van European Regeneration Areas Network. Saad haakte in op de veranderingen in de demografie (leeftijd, niet-westers/westers), identiteiten en de tendensen in migratie/ vestiging. Ook verwees hij naar de economische migratie in relatie tot de LISBON Agenda en de sociale segregatie in de maatschappij. ‘Organisaties dienen op deze veranderingen in te spelen, niet alleen door na te gaan hoe ze het beleid kunnen veranderen, maar ook hoe ze talenten met verschillende culturele achtergronden kunnen vinden én behouden’.

De hoofdboodschap van Saad is dat hogescholen binnen de eigen organisatie moeten werken aan het moderniseren van diversiteit op de agenda: ‘Kijk verder dan alleen zwart en wit’. Daarnaast moeten hogescholen leren omgaan met erfenissen uit het verleden, een cultuur waarin er weinig vertrouwen is en geen behaaglijkheid. Saad sloot zijn toespraak af met: ‘Een beleid gericht op diversiteit kan alleen succesvol zijn wanneer diversiteit geïntegreerd wordt in het totale organisatiebeleid en niet alleen als initiatief van Human Resources (P&O)’.

De tweede spreker, Guusje Dolsma secretaris van VNO-NCW, gaf aan dat het hoger beroepsonderwijs heel erg belangrijk is voor VNO-NCW. ‘Het onderwijs is een kennisbron voor innovatie die niet naar de afkomst, maar naar de toekomst moet kijken van alle

talenten. Diversiteit moet opgenomen worden in de organisatiestrategie en dient niet alleen als instrument voor personeelsbeleid. Hoe vaak wordt ook aangegeven dat “we ze wel kunnen vinden, maar ze stromen ook snel weer uit”. Het topmanagement moet meetbare en heldere doelen voor een succesvol diversiteitsbeleid vaststellen. De noodzaak en het besef voor diversiteit moet volledig bekend zijn en het moet geen sociaal wenselijk beleid zijn. Alle medewerkers moeten kunnen doorstromen en er moet geen “kleuren glazen plafond” zijn. Iedereen moet zich gewaardeerd voelen’.

Als derde spreker benadrukt Martha Meerman, lector bij het Lectoraat Gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam; ‘Een gemeenschappelijke visie is van belang om invulling te kunnen geven aan diversiteit. Hierbij moet de ontmoeting met de ander centraal staan. Diversiteit is een zaak van de hele organisatie, maar het moet wel op de agenda staan van de HRM-afdeling. Wanneer HRM diversiteit als prioriteit op de agenda plaatst, wordt het ook een belangrijk agendapunt voor het lijnmanagement. Het lijnmanagement speelt een sleutelrol in dit veranderingsproces. Als het middenkader het niet wil, komt er niets van terecht. P&O moet ondersteunen, spiegelen en een duidelijke visie hebben over het onderwijs. Op die manier kan HRM/P&O de organisatie een stap verder helpen in het (h)erkennen van multitalent’.

Wat HRM betreft, zijn volgens Meerman de volgende punten van belang.

Strategische Personeelsplanning: Hogescholen moeten zich afvragen waar ze nu staan en waar ze over tien jaar willen staan. Welke toekomstvisie hebben hogescholen over wie ze moeten binnenhalen, behouden of laten uitstromen om het onderwijsproces tussen nu en 2017 adequaat in stand te houden? Hogescholen moeten tevens werken aan het ontwikkelen en vormgeven van diverse/multiculturele teams. Studenten willen zich herkennen in voorbeeldfuncties van docenten en daardoor kunnen hogescholen inspelen op de hoge uitstroom en beter rendement.

Volgens de vierde spreker Marleen Barth, voorzitter CNV Onderwijs, zou het onderwijs een voortrekker moeten zijn. Het is de toekomstgerichte sector op de arbeidsmarkt. Barth geeft aan dat de tijd voorbij is om politiek correct om te gaan met diversiteit. Hogescholen moeten de hand in eigen boezem steken en barrières in het omgaan met diversiteit explicieter maken. Er moet ook gewerkt worden aan het gesloten klimaat binnen scholen. Individuen uit niet-westerse culturen voelen zich vaak ongemakkelijk en vertrekken ook te snel. Hogescholen zijn nog niet in staat ook deze talenten aan zich te binden.

Sadik Harchaoui, voorzitter van de Raad van Bestuur van FORUM, sloot het debat af met zijn spoken column getiteld ‘Voorhoede of Achterhoede gevecht?’ Nemen hogescholen het voortouw in de strijd om innovatieve en noodzakelijke veranderingen door te voeren of nemen zij toch een te afwachtende houding aan, ondanks diverse inspirerende initiatieven? Zijn onderwijsinstellingen toch een beetje achter de feiten aan blijven lopen? Zijn boodschap voor het hbo: Niet nog meer praten, maar gewoon doen!

1.3 Challenging Diversity Award

Op vrijdag 6 november 2009 werd de Challenging Diversity Award uitgereikt. Deze prijs is door Zestor toegekend aan een gemotiveerde professional die werkzaam is in het hbo en zich succesvol inzet voor diversiteit binnen zijn of haar hogeschool. Door het uitreiken van deze award wil Zestor positieve aandacht genereren en waardering tonen voor het baanbrekende werk dat in het hbo wordt verricht. Met de prijs wil het fonds benadrukken dat het belangrijk is om te blijven investeren in de verdere ontwikkeling van hbo professionals.

Uit heel Nederland zijn dertien professionals voorgedragen voor deze Award. Na een selectieprocedure waarbij vijf finalisten zijn geselecteerd, heeft de jury, onder leiding van John Leerdam (lid van de Tweede Kamer voor de PvdA), Sharog Heshmat Manesh aangewezen als winnaar van de Challenging Diversity Award 2009.

Inhoudelijke criteria bij de beoordeling waren:

- de kandidaat heeft direct of indirect bijgedragen aan het verbeteren van studiesucces van niet-westerse allochtone studenten;
- de kandidaat houdt rekening met de verschillen in achtergronden en belevingswereld van niet-westerse allochtone studenten;
- de kandidaat is een duurzame bruggenbouwer binnen de eigen organisatie;
- de kandidaat is grensverleggend ingesteld: ondernemend, intrinsiek gemotiveerd, veerkrachtig;

1.4 Kennisnetwerk (Etnische) Diversiteit

Na het afronden van het project Nieuw Goud Koepel werd ook het netwerk dat met het project samenhang afgesloten. Om het netwerk niet verloren te laten gaan maar juist de aanwezige expertise verder te ontwikkelen heeft het fonds besloten om in 2009 het Kennisnetwerk (Etnische) Diversiteit op te starten. Met dit kennisnetwerk wil Zestor kennisdragers binnen verschillende hogescholen samenbrengen om kennis te bundelen, te delen en good practices uit te wisselen. Er kunnen gezamenlijke initiatieven ontwikkeld worden voor onderzoek en instrumenten. Innovatieve aanpakken en oplossingen worden onderzocht en geïntroduceerd. Eigen projecten worden getoetst

bij collega's van andere hogescholen en implementatie strategieën worden gedeeld. Door samen te werken ontstaat een overzicht van vergelijkbare initiatieven en worden de mogelijkheden om contacten te leggen buiten de eigen hogeschool vergroot.

Ruim twintig hogescholen zijn aan het netwerk verbonden en dat aantal groeit nog steeds. Het netwerk voldoet aan een behoefte tot verdere ontwikkeling van expertise rondom het thema. Per jaar worden er ongeveer vier ontmoetingen en een aantal werkbezoeken georganiseerd. Verder ontwikkelen de deelnemers initiatieven zoals het schrijven van artikelen, het geven presentaties aan elkaar en introduceren zij elkaar binnen het eigen netwerk.

2.1 Opzet van het project

De multiculturele samenleving is een gegeven geworden. Door globalisering en migratie is de samenstelling van de Nederlandse bevolking gekleurder geworden. Door emancipatie van leden van etnische minderheden is dit ook het geval voor de studentenpopulatie en het aanbod van hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. Om de samenstelling van het docentenkorps ook mee te laten verkleuren is het project Nieuw Goud Koepel van 2006-2009 door Zestor uitgevoerd.

Het project Nieuw Goud Koepel is het overkoepelende project van Zestor voor alle Nieuw Goud projecten op de verschillende hogescholen. Het doel van de Nieuw Goud projecten op de hogescholen is om meer allochtone docenten in het hbo voor de klas te krijgen. Bij voorkeur door middel van een traineeship. Het project Nieuw Goud Koepel wordt uitgevoerd door hogescholen te adviseren, begeleiden en te ondersteunen bij het formuleren, uitvoeren en evalueren van een project Nieuw Goud.

Tien hogescholen die een project Nieuw Goud wilden uitvoeren konden daarvoor een beroep doen op een bijdrage in de kosten van maximaal € 30.000,- in het kader van de stimuleringsregeling Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid. Uiteindelijk hebben vier hogescholen gebruik gemaakt van de subsidie, waarvan drie onder de naam

Nieuw Goud. Dit zijn Hogeschool Utrecht, Hogeschool Leiden en de Hogeschool van Amsterdam. De Haagse Hogeschool heeft de stimuleringsgelden ingezet voor het project HRM-Diversiteit.

2.2 Resultaten

Bij de vier hogescholen die van de stimuleringsregeling gebruik hebben gemaakt, zijn 67 nieuwe medewerkers aan het werk gegaan. De zeven andere hogescholen uit het Netwerk Nieuw Goud Koepel kwamen om verschillende redenen niet tot het realiseren van een Nieuw Goud project.

Dat vier van de elf hogescholen een succes hebben behaald met het project is prachtig. De successen van de andere zeven hogescholen zijn vooral te vinden in het op de hogeschool agenda krijgen en houden van diversiteitsbeleid. De belangrijkste redenen voor het niet realiseren van een project hadden vooral betrekking op het ontbreken van draagvlak en commitment bij management en HRM.

De hogescholen die wel een project Nieuw Goud realiseerden, hadden hiervoor commitment vanuit het management en dat bleek een noodzakelijke voorwaarde om tot goede resultaten te komen. Deelname aan het netwerk Nieuw Goud Koepel heeft alle elf hogescholen veel kennis en inzichten opgeleverd en steun gegeven.

Een overzicht van de concrete inzet van trainees/medewerkers bij de deelnemende hogescholen gedurende drie jaren Nieuw Goud Koepel.

	medewerkers
Hogeschool Utrecht	21
De Haagse Hogeschool	28
Hogeschool Leiden	6
De Hogeschool van Amsterdam	12
Totaal	67

3.1 Opzet van het project

Hogeschool Utrecht is in 2004 gestart met de uitwerking van de eerste ronde van het project Nieuw Goud met als doel de verhoging van het aantal allochtone docenten aan Hogeschool Utrecht. De naam Nieuw Goud is bedacht vanuit de naam Oud Goud: de vereniging van oud-werknemers van Hogeschool Utrecht.

Aanleidingen om het Nieuw Goud traineeship te starten waren:

- Het signaleren van ontwikkelingen waarbij een toename zichtbaar is van het aantal allochtone studenten maar niet van het aantal allochtone docenten.
- De constatering dat het studiesucces van allochtone studenten omhoog kan wanneer er inspirerende rolmodellen aanwezig zijn in de leeromgeving.
- De behoefte om veelbelovende studenten te kunnen laten instromen als docenten in de eigen organisatie.

De eerste traineeronde vond plaats in het studiejaar 2005-2006. Na evaluatie van de eerste ronde is besloten een tweede ronde uit te voeren. Deze tweede ronde is verlengd van een jaar naar anderhalf jaar. Eén jaar bleek te kort te zijn voor de trainees om aan alle vereisten van de didactische cursus te kunnen voldoen. Bij het verschijnen van dit boek zijn nog vijf van de negen trainees uit de eerste ronde in

dienst van de hogeschool en tien van de twaalf trainees uit de tweede ronde. Veertien trainees hebben een arbeidscontract voor onbepaalde tijd gekregen na het traineeship, één trainee is werkzaam via een uitzendbureau.

De eerste ronde is uitgevoerd met stimuleringsgelden van Zestor, de tweede ronde is door Hogeschool Utrecht zelf bekostigd.

3.2 Uitwerking van kernpunten

In de eerste ronde Nieuw Goud waren er twee projectleiders verantwoordelijk voor het verloop van het project. Het gevolg was dat de faculteiten waar de trainees werkzaam waren zich bescheiden opstelden in het nemen van verantwoordelijkheid voor het welslagen van de trainee. Daarom werd in de tweede ronde één projectleider aangesteld en werd op alle zes faculteiten een HRM-medewerker verantwoordelijk voor de trainee(s) op de betreffende faculteit. Deze verschuiving in verantwoordelijkheid van de projectleider naar de facultaire HRM-medewerker is cruciaal geweest. Door deze verschuiving is draagvlak gecreëerd voor het volledig overnemen van de verantwoordelijkheid voor werving, selectie en behoud van allochtone medewerkers door de faculteiten zelf.

De dienst communicatie zorgde voor regelmatige interne publiciteit over de trainees. De achterliggende gedachte was dat bekendheid met het project in de

hogeschool belangrijk is voor het creëren van draagvlak voor het project en het welslagen van de trainees. Dit bleek ook zo te zijn. De publiciteit leidde tot gesprekken in de teams en tot meer begrip voor de positie van de trainees. Opgemerkt moet worden dat trainees die extra aandacht soms als verzwarend voor hun functioneren hebben ervaren. De tijd en energie die het kostte om het project uit te leggen was niet altijd beschikbaar.

16 Met de werving & selectie is er in beide rondes gezocht naar kandidaten binnen en buiten de hogeschool. Er is een vacaturetekst verspreid op een groot aantal kanalen online en via het interne en externe netwerk van de hogeschool. Beide wervingsrondes leverde ongeveer negentig reacties op. In de vacature tekst is expliciet gesproken over het aantrekken van bicultureel talent voor de functie van docent. Deze formulering bleek een groot aantal van de hoogopgeleide allochtonen aan te spreken.

Nieuw Goud bood een pakket van maatregelen: didactische scholing met een gemengde groep startende docenten, groeps-intervisie, persoonlijke mentor en voor de mentoren een training interculturele competenties. Daarnaast waren er bijeenkomsten georganiseerd met de leidinggevenden van de trainees over het project en over de beoordelings- en begeleidingscyclus. In de scholing en

begeleiding van de trainees en de mentoren heeft het interne professionaliseringsbureau van de hogeschool een belangrijke rol gespeeld.

3.3 Implementatie

Hogeschool Utrecht koos ervoor om Nieuw Goud niet meer projectmatig op te zetten in een derde ronde. De reden hiervoor was dat de uitkomst van het project moest leiden tot het indalen van de activiteiten in de staande organisatie. Dit is bewerkstelligd door per faculteit een HR-contactpersoon te benoemen die tot taak heeft het diversiteitsbeleid verder te ontwikkelen. De contactpersonen onderling vormen de werkgroep intercultureel personeelsbeleid en stemmen met elkaar voortgang en praktische zaken af. Eén van hen heeft een coördinerende rol. Ook is er een plan voor strategisch diversiteitsbeleid geformuleerd op hogeschoolniveau en er is een beleidsmedewerker Diversiteit aangesteld.

4.1 Opzet van het project

Het project Nieuw Goud bij de Haagse Hogeschool is onder de naam de HRM-Diversiteit uitgevoerd. Argumenten om het project te starten waren:

- Het percentage etnische minderheden in het docentenkorps bedroeg 5%. Het streven is om minimaal 50% van alle externe vacatures op te vullen met docenten uit de doelgroep niet-westerse etnische minderheden.
- Er waren diverse interviews gehouden over diversiteit binnen de hogeschool. Bij veel zittend personeel uit de doelgroep niet-westerse etnische minderheden bleek er sprake te zijn van vooroordelen en negatieve percepties over culturele diversiteit op de werkvloer.
- Medewerkers uit niet-westerse etnische minderheidsgroepen hadden het gevoel niet door te kunnen groeien in de organisatie.
- Diverse studenten ervaren verschillen in de manier waarop autochtone docenten omgaan met cultuurverschillen in de leeromgeving. Hiermee wordt bedoeld dat docenten verschillend interveniëren bij “culturele” botsingen.
- De vraag naar praktische oplossingen in het omgaan met diversiteit op de werkvloer.
- De behoefte van het College van Bestuur om een multiculturele leer- en werkomgeving te creëren voor personeel en studenten.

De reden dat men voorkeur gaf aan het werken met een quotum stelling boven een traineeship is dat bij een traineeship het spotlight op de trainee is gericht. Dat betekent dat de trainee in zijn hoedanigheid van nieuwe allochtone medewerker zichtbaar en dus ook extra kwetsbaar in de organisatie opereert. De Haagse Hogeschool koos ervoor om de nieuwe medewerkers te laten instromen zonder extra aandacht voor de individuele personen. De stimuleringsgelden van Zestor zijn grotendeels ingezet bij de ontvangende opleidingen en de dienst HRM. Het project HRM-Diversiteit had een looptijd van april 2006 tot juni 2007. Gedurende het project zijn er 28 nieuwe medewerkers van niet-westerse afkomst ingestroomd. Van deze medewerkers zijn na afloop van het project twee contracten niet verlengd om verschillende redenen.

4.2 Uitwerking van kernpunten

De aansturing was in handen van twee projectleiders, een interne en een externe. De motivatie om een externe projectleider aan te stellen was dat een externe projectleider zich makkelijker dan een interne expert een aanjagende rol kan veroorloven. Dit project heeft voor de Haagse Hogeschool ook daadwerkelijk een aanjagende functie gehad in het op de agenda krijgen en houden van diversiteitsbeleid.

Met HRM-medewerkers zijn diverse trainingen en workshops uitgevoerd

waar op het thema werving & selectie is ingegaan. Binnen de dienst HRM is gekeken naar de wijze waarop trajecten werving & selectie in het verleden verliepen. Zo zijn advertentieteksten gescreend, is er in de zoektocht naar de doelgroep ook intensief geworven via netwerken, zijn brieven en curriculum vitae's effectiever gescreend en zijn adviseurs getraind. Ook zijn academies continue herinnerd aan het belang van al deze activiteiten voor de organisatie. Er is op verschillende manieren gewerkt aan het verbeteren van het instrumentarium: het screenen van bestaande instrumenten, het inzetten van nieuwe instrumenten en het screenen en verbeteren van het registratiesysteem.

Voor nieuwe docenten zijn diverse bijeenkomsten en discussiemomenten georganiseerd. Op verschillende momenten tijdens het project is gebruik gemaakt van zowel interne als externe expertise. Als afronding van het project is een handzaam boekje getiteld 'De Haagse Diversiteit' gepubliceerd.

4.3 Implementatie

Na afloop van het project in juni 2007 is diversiteit op de hogeschoolagenda blijven staan. Op het moment van verschijnen van dit boek heeft de hogeschool 12% allochtone docenten in dienst, ruim een verdubbeling sinds het begin van het project. Er is een integriteitscode gepubliceerd voor intern

gebruik. Ook is een programmadirecteur Diversiteit aangesteld die sturing geeft aan de uitvoering van het diversiteitsbeleid. De hogeschool heeft het aangedurfd het thema discriminatie op de agenda te zetten na een extern onderzoek naar klachten van discriminatie van medewerkers. Leidinggevenden en medewerkers kunnen zich bij verschillende, deels verplichte, bijeenkomsten en trainingen scholen in interculturele competenties.

5.1 Opzet van het project

Al in het studiejaar 2007–2008 wilde Hogeschool Leiden een project Nieuw Goud opstarten. Door veranderingen in het College van Bestuur ontstond er echter vertraging. Bij een nieuwe poging voor het studiejaar 2008–2009 lukte het wel om een project te starten.

Hogeschool Leiden is bij de opzet van het project Nieuw Goud uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Er is een toename van het aantal biculturele studenten bij HL, maar niet van het aantal biculturele docenten.
- Het studiesucces van biculturele studenten kan omhoog wanneer er inspirerende rolmodellen aanwezig zijn in de leeromgeving.
- Studenten gaan werken in een multiculturele samenleving, tijdens hun opleiding kunnen ze zich daarop voorbereiden door hun interculturele sensitiviteit te ontwikkelen. Het is aannemelijk dat het ontwikkelen van interculturele sensitiviteit vanzelfsprekender wordt in een multiculturele leeromgeving.

Het docentenkorps van Hogeschool Leiden bleek geen afspiegeling van de multiculturele, omringende samenleving te zijn voor wat betreft de verhouding autochtone/allochtone docenten. De hogeschool wilde door het aanstellen van trainees (junior docenten) voor 0,6-1,0 fte. een eerste stap

zetten in het vormgeven van intercultureel personeelsbeleid. De looptijd van dit project was anderhalf jaar.

In het studiejaar 2008-2009 zijn zes trainees begonnen met een tijdelijk arbeidscontract. In het studiejaar 2009-2010 zijn er vijf trainees nog steeds voor de Hogeschool Leiden werkzaam. Hiervan heeft één medewerker een vast contract gekregen. Het project heeft gedeeltelijk gebruik gemaakt van de stimuleringsgelden van Zestor.

5.2 Uitwerking van kernpunten

De aansturing van het project Nieuw Goud was in handen van een projectleider die een verbindende rol vervulde tussen de diverse betrokkenen. De projectleider had een gedeelde verantwoordelijkheid met de faculteiten voor het welslagen van de trainees. Gedurende de loop van het project bleek dat de betrokkenheid van collega's in de afdelingen bij diversiteitsbeleid wisselend was. Daardoor ervoeren trainees soms hoge verwachtingen bij zichzelf in het nemen van verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid.

In de communicatie rondom het project is gekozen voor het breed bekendmaken van het project en de trainees binnen de hogeschool. Er werden artikelen in de hogeschoolkrant met interviews en foto's gepubliceerd. Door meer bekendheid met en zichtbaarheid over het project werd draagvlak gecreëerd voor het project. De momenten van publiciteit

leverden positieve gespreksmomenten tussen medewerkers op de werkplekken op. Trainees merkten echter op dat het niet altijd goed bevallen is om (als enige verantwoordelijke) op diversiteit te worden aangesproken.

De vacature voor het project is uitgezet via verschillende kanalen binnen en buiten de hogeschool. Er zijn op de vacature meer dan 90 reacties binnen gekomen. Er zijn 64 brieven geselecteerd en 20 gesprekken geweest. Uiteindelijk zijn er zes trainees gestart. De vacaturetekst sprak expliciet bicultureel talent aan voor de functie van trainee. De trainees zeggen dat vooral het traineeship voor hen aantrekkelijk overkwam. Extra gelegenheid voor scholing en begeleiding bleek te voldoen aan een behoefte bij de doelgroep. In hoofdstuk 2 van deel II van dit boek gaan we dieper in op de lessen die uit deze wervingsactie getrokken kunnen worden.

Hogeschool Leiden boodt de trainees extra aandacht en begeleiding. Deze extra begeleiding bestond uit een combinatie van coaching op de werkplek door een collega/mentor, groepsintervisie met startende collega's van de afdeling, interculturele coaching vanuit de traineegroep en een uitgebreide pedagogisch didactische vaardigheden cursus. Voor het leren en de begeleiding was in totaal 0,2 fte vrijgeroosterd binnen de formatie van de trainees. De combinatie van deze

verschillende activiteiten is door de trainees als intensief en zinvol ervaren. Een externe expert heeft training en intervisie verzorgd voor de mentoren over interculturele coaching.

5.3 Implementatie

Bij Hogeschool Leiden zijn vijf van de zes trainees ingestroomd als reguliere docent in de organisatie. Daarmee is het project Nieuw Goud afgerond. De verdere uitwerking van intercultureel personeelsbeleid zal verwoord worden in een toekomstig beleidsstuk. Er is nog niet opnieuw met een traineegroep gestart omdat in verband met bezuinigingen er geen externe docentvacatures zijn binnen de organisatie.

Wel is een aanvang gemaakt met het opzetten van een integraal hogeschoolbreed diversiteitsbeleid. Hierin zal een visie op diversiteitsbeleid worden geformuleerd die breed (uit)gedragen kan worden. Tevens zal hierbij een prioritering van activiteiten en doelgroepen worden geformuleerd. Deze structurele aanpak wordt de komende jaren uitgewerkt.

6.1 Opzet van het project

De Hogeschool van Amsterdam koos ervoor om het project Nieuw Goud te laten plaatsvinden binnen het domein Maatschappij en Recht. In dit domein was ervaring met diversiteit en diversiteitbeleid aanwezig. De studentenpopulatie binnen het domein Maatschappij en Recht is het meest divers bij de hogeschool; de rechtenopleidingen tellen zelfs een grotere allochtone dan autochtone instroom. Er is niet gekozen voor een traineeship.

De vraag van Maatschappij en Recht was: wat kun je doen om nieuwe allochtone medewerkers aan de organisatie te binden? Het bestaande inwerkprogramma was niet afgestemd op een diverse instroom van nieuwe medewerkers. Deze situatie bood een mooie proeftuin voor een project Nieuw Goud, waarbij binding en integratie van nieuwe medewerkers centraal stond en investering in de organisatiecultuur een voorwaarde was. De looptijd van het project was heel 2008. Een looptijd van één jaar blijkt achteraf te kort om structureel diversiteit te verankeren in de organisatie.

Concreet zijn binnen Maatschappij en Recht in 2007 twaalf nieuwe allochtone docenten aangenomen. Deze waren net afgestudeerd of nog bezig met een masterstudie. Een aantal jonge docenten is na een of twee jaar werkervaring ‘weggekocht’ door het bedrijfsleven, waar zij veel meer konden verdienen.

6.2 Uitwerking van kernpunten

De projectleiding van het project was in handen van een projectmanager verbonden aan de dienst Onderwijsresearch en Ontwikkeling van de hogeschool. Om de verbinding met Maatschappij en Recht te garanderen was er een projectteam samengesteld van de onderzoeksleider van het lectoraat Gedifferentieerd HRM, twee medewerkers en een HRM-medewerker van het domein.

Een van de kernpunten uit het project was het verrichten van onderzoek door het lectoraat Gedifferentieerd HRM onder de twaalf nieuwe medewerkers naar de inwerkfase. Dit onderzoek heeft geleid tot een artikel getiteld ‘De socialisatie van etnisch divers personeel’, gepubliceerd in *Onderzoek van Onderwijs*, december 2008. Een van de bevindingen uit het onderzoek was: “Zowel de allochtone als de autochtone docenten vinden dat etnische diversiteit in de organisatie een lage prioriteit heeft. De allochtonen merken ook op dat het alleen maar aan de orde is geweest tijdens het sollicitatiegesprek. Sommige geven te kennen dat zij het jammer vinden dat de opleiding niet een actiever beleid voert. Hiermee wordt bedoeld het bewust aan de orde stellen en oplossingen zoeken voor problemen zoals bijvoorbeeld uitval onder allochtone studenten, wat voornamelijk de aandacht heeft van de allochtone docenten.” Het inwerkprogramma voor startende docenten is als gevolg van het onderzoek aangepast.

Door de uitvoering van Nieuw Goud is bereikt dat het onderwerp ‘omgaan met diversiteit’ en de meerwaarde van een multicultureel team onderwerp van gesprek is op verschillende teambijeenkomsten. Ook hebben jonge allochtone docenten taakuren gekregen om deze discussie te faciliteren. Het serieus nemen van dit onderwerp heeft een bindend effect op de allochtone docenten.

De streefcijfers in de werving die als doelen voor het domein Maatschappij en Recht in het kader van dit project waren geformuleerd, zijn niet gerealiseerd. Zo zijn er geen nieuwe vacatures vervuld door allochtone kandidaten terwijl het doel was om tenminste 30% van de vacatures in 2008 door allochtone kandidaten te laten vervullen. Positief is dat een groot deel van de allochtone medewerkers nog in dienst is van de hogeschool.

Twee voorbeelden rondom het thema diversiteit binnen Maatschappij en Recht illustreren het spanningsveld waarin het project Nieuw Goud moest opereren. In het kader van Nieuw Goud hadden alle twaalf allochtone medewerkers een persoonlijke mentor binnen de opleiding gekregen. Jammer genoeg was de training interculturele coaching voor deze mentoren geen succes. Het onderwerp ‘diversiteit’ stuitte op weerstand bij de mentoren. De trainer slaagde er niet in dit gevoel te doorbreken. Diversiteit zou ‘vanzelf’ in de coaching een rol spelen, men vond dat daar geen training voor

nodig was. Alle teamleiders en HRM-medewerkers van het domein hebben aangegeven dat zij de doelen van het Nieuw Goud-project onderschrijven en de noodzaak van een divers personeelsbestand inzien. Zij vonden echter een training in werving en selectie van divers personeel niet nodig, aangezien dit ‘vanzelf’ gaat. Dat dit niet zo bleek te werken wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.

6.3 Implementatie

Het project Nieuw Goud heeft bij Maatschappij en Recht de interne discussie over diversiteit zeker een impuls gegeven. Dit is het belangrijkste resultaat dat dit project heeft opgeleverd. Een aantal inzichten in het ingewikkelde veranderproces van cultuurverandering zijn vastgelegd in een workshop “Van nieuwe kleuren en oude patronen”. Deze is gehouden op een landelijke studiedag over diversiteit.

Eén jaar is te kort is voor het bewerkstelligen van een blijvende verandering. Het is al heel mooi als medewerkers in beweging zijn gekomen rondom het thema diversiteit.

Belangrijk is het inzicht dat een veranderaar steeds op alle niveaus bezig is. Als er commitment is van de hoogste leidinggevende, kan er nog een probleem ontstaan bij het middenmanagement dat denkt: ‘Het gaat wel vanzelf.’ Als er een JA is van het middenmanagement, kan dat een JA zijn in woorden, maar nog niet in daden. Uiteindelijk hebben dagelijkse zaken zoals een op handen zijnde accreditatie of reorganisatie vaak meer prioriteit. Ook bij docenten heerst vaak de opvatting; ‘We doen het toch al. Waarom moeten we nog iets anders doen?’.

Het creëren van een gedeeld gevoel van urgentie ten aanzien van diversiteit kan als duwende kracht werken. Daarnaast moeten alle betrokken veranderaars (projectleider, adviseur, trainer) goed kunnen omgaan met weerstanden van medewerkers. De weerstanden die in dit project naar voren zijn gekomen waren onvermijdelijk maar leverden veel leerpunten op. Deze leerpunten worden in deel II verder uitgewerkt.



LESSONS LEARNED

DEEL 2

Dit tweede deel van het boek *Gouden Kansen, Lessons Learned*, is een uitwerking van drie jaar (2006-2009) samenwerken en samen leren in het project Nieuw Goud Koepel. In het netwerk van dit project waren elf hogescholen vertegenwoordigd die aan de slag waren met, of geïnteresseerd waren in, interculturele werving en selectie. Op vier van die elf hogescholen is het project Nieuw Goud uiteindelijk uitgevoerd: Hogeschool Utrecht, de Haagse Hogeschool, Hogeschool Leiden en de Hogeschool van Amsterdam. Deze vier hogescholen realiseerden verschillende projecten Nieuw Goud en zijn ook betrokken bij de uitwerking van de *Lessons Learned* in dit deel.

Zeven hogescholen hebben ook geprobeerd een project Nieuw Goud te starten, maar zijn hier – om diverse redenen – niet in geslaagd. Ook hún inzichten en leerpunten zijn in deze *Lessons Learned* opgenomen.

De vier hoofdstukken van deel II zijn vormgegeven vanuit vier centrale thema's: bezinning, werving, selectie en binding & behoud. Deze vier thema's stonden steeds centraal binnen het project Nieuw Goud Koepel en leverden met grote regelmaat inzichten, tips, adviezen en dilemma's op. Deze inzichten, tips, adviezen en dilemma's hebben we verzameld en uitgewerkt. Aan het eind van elk hoofdstuk zijn ze in een gouden overzichtskaart terug te vinden. In de tekst van de hoofdstukken worden de lessen onderbouwd en toegelicht.

Al snel na de start van het project Nieuw Goud Koepel bleek dat de visie van hogescholen op diversiteit en de aanwezigheid van draagvlak voor de ontwikkeling van diversiteitsbeleid medebepalend was voor het wel of niet opstarten en slagen van een project Nieuw Goud. Op basis van dat inzicht is het eerste hoofdstuk ontstaan: *Bezint eer ge begint*. Dit eerste hoofdstuk richt zich op het thema bezinning en werkt een tiental inzichten uit.

Daarnaast bleek dat HRM-afdelingen behoefte hadden aan concrete tips voor interculturele werving. Waar is de doelgroep te vinden en hoe is ze te bereiken? De uitwerking van tien gouden tips kunt u vinden in hoofdstuk 2: Aan de slag met werving.

In hoofdstuk 3: Objectief en eerlijk selecteren, geven we aan hoe hogescholen hun selectieproces kunnen verbeteren. De negen selectie adviezen worden onderbouwd en toegelicht.

Ten slotte beantwoorden we in hoofdstuk 4: Culturele ontmoetingen, de vraag hoe hogescholen allochtone medewerkers aan hun organisatie kunnen binden en ze kunnen behouden. De zes dilemma's die hogescholen daarin kunnen tegenkomen worden besproken en in een context gezet.

Aan het eind van elk hoofdstuk zijn de Lessons Learned: de inzichten, tips, adviezen en dilemma's verzameld in gouden overzichtskaarten. Deze gouden kaarten zijn te gebruiken om uit te delen, uit te vergroten, op te hangen of om te bespreken in een bijeenkomst.

Alle hoofdstukken zijn opgesteld door auteurs die midden in de praktijk van de hogeschool en het onderwijs staan en betrokken zijn bij de thema's diversiteit

en HRM. Elke auteur heeft vanuit zijn of haar eigen expertise en stijl een belangrijke bijdrage geleverd aan het thema. Daarbij hanteert elke auteur verschillende begrippen wat betreft diversiteit, allochtonen en autochtonen. Waar nodig zijn deze begrippen toegelicht.

We hopen dat hogescholen de Lessons Learned zullen gebruiken om op een effectieve, succesvolle manier vorm te geven aan diversiteitsbeleid.

1 BEZINT EER GE BEGINT



1 BEZINT EER GE BEGINT

RADHA GANGARAM PANDAY

Lectoraat Lesgeven in de multiculturele school, Hogeschool Utrecht

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Viersporenbeleid
- 1.3 Cijfers
- 1.4 Over (on)gelijkheid, (on)gelijke kansen en positieve discriminatie
- 1.5 Ontwikkelingen in denken over diversiteitsbeleid:
 - a – Van multicultureel drama naar bicultureel talent*
 - b – Van social issue naar business issue*
 - c – Van cultuurrelativisme en universalisme naar cultureel pluralisme*
- 1.6 Verandermanagement en leiderschap
- 1.7 Waar zijn kennis en instrumenten te vinden?
- 1.8 Literatuur

Gouden Inzichtenkaart Bezinning

Bijlage 1. Voorbeeld Diversiteit en verandermanagement, de Haagse Hogeschool.

Bijlage 2. Voorbeeld Business case Diversiteit, Hogeschool INHolland

1.1 INLEIDING

De inzichten, tips, adviezen en dilemma's; de "Lessons Learned", die de Nieuw Goud projecten hebben opgeleverd worden uitgewerkt in de komende vier hoofdstukken. In elk hoofdstuk staat een aantal van deze Lessons Learned centraal. Dit eerste hoofdstuk zal ingaan op de lessen die geleerd zijn ten aanzien van het omgaan met de beleidsmatige kant van diversiteit: het diversiteitsbeleid. Vragen die in de drie projectjaren (2006-2009) naar voren kwamen zijn bijvoorbeeld: Over welke sporen kan diversiteitsbeleid zich uitrollen? Hoe kan een hogeschool tegen diversiteit aankijken? Hoe heeft het denken over diversiteit zich de afgelopen jaren ontwikkeld? Welke rol speelt leiderschap?

In dit hoofdstuk wordt de lezer meegenomen op een bezinningstocht langs een aantal kernbegrippen, ontwikkelingen en discussies. De verkregen inzichten worden steeds apart genoemd en zijn achteraan het hoofdstuk in een apart overzicht samen gebracht. Het hoofdstuk biedt geen kant en klaar recept voor diversiteitsbeleid, het biedt wel inzichten die hogescholen kunnen aanwenden en inzetten in het vormgeven van diversiteitsbeleid. Inzichten die mogelijk HRM-medewerkers, coördinatoren diversiteit, managers en beleidsmakers kunnen gebruiken om tot zinvol en verankerd diversiteitsbeleid te komen.

1.2 VIERSPORENBELEID

Veel hogescholen, vooral in de Randstad, zijn al een flink aantal jaren bezig met het vormgeven van etnisch diversiteitsbeleid. Tot voor kort richtte dat beleid zich vooral op de instroom, doorstroom en uitstroom van allochtone studenten. Nu verbreden hogescholen het beleid steeds vaker over vier sporen waar de allochtone student als onderdeel in wordt opgenomen:

1. Interculturele competentieontwikkeling van álle studenten (dit vraagt om een intercultureel curriculum).
2. Interculturele competentieontwikkeling van álle medewerkers (dit vraagt om specifieke invulling van professionaliseringsbeleid).
3. HRM-beleid en management
4. Instroom, doorstroom en uitstroom van allochtone studenten

De gedachtegang achter dit viersporenbeleid luidt als volgt: (multicultureel) competente studenten hebben (multicultureel) competente docenten nodig die werkzaam zijn in (multicultureel) gemengde teams in een (multicultureel) competente instelling. Met andere woorden: diversiteitsbeleid in alle lagen en facetten van de organisatie (Beijer, 2007).

In dit het boek als geheel komt vooral het derde spoor uitgebreid aan bod. Bezinning (hoofdstuk 1), werving (hoofdstuk 2) en selectie (hoofdstuk 3), zijn thema's die zich vooral in spoor drie laten plaatsen. Het thema

INZICHT

Diversiteitsbeleid is succesvoller wanneer vier sporen worden uitgewerkt: competentie ontwikkeling van alle studenten (curriculum), competentieontwikkeling van alle medewerkers (professionalisering), HRM-beleid en in-, door- en uitstroom van allochtone studenten.

INZICHT

Een breed draagvlak in de hogeschool is onontbeerlijk voor een succesvol diversiteitsbeleid.

binding & behoud (hoofdstuk 4) is vooral te plaatsen binnen het tweede spoor. Het eerste en vierde spoor blijven in het bestek van dit boek wat buiten beeld.

Dit viersporenbeleid vindt een stevige basis in een definiëring van diversiteit, de beschrijving van visie en missie, het bepalen van een strategie en het werken aan draagvlak (organisatiebreed en -diep). Vaak heeft het topmanagement, zoals colleges van bestuur, wel een duidelijke visie. Maar die visie wordt niet altijd gedragen en uitgevoerd door het middenmanagement. Draagvlak vanuit de top, naar de middenlaag en verder door naar de werkvloer, is absoluut noodzakelijk voor het slagen van goed en vernieuwend diversiteitsbeleid. Dat er dan veel projecten en initiatieven een krachtiger bereik zullen hebben, spreekt voor zich. De projecten Nieuw Goud die zijn uitgevoerd konden alleen slagen wanneer het draagvlak op alle niveaus aanwezig was. De projecten die niet van de grond kwamen liepen aan tegen een gebrek aan draagvlak.

Diversiteitsbeleid wordt al 25 jaar gevoerd en heeft voorheen diverse namen gehad zoals achterstandenbeleid, minderhedenbeleid en allochtonenbeleid. Diversiteit is binnen het hoger onderwijs een thema met een bewogen verleden waarbinnen een verscheidenheid aan activiteiten en projecten was ondergebracht. Er is veel gezegd, geschreven, onderzocht en geïnvesteerd in diversiteitsprojecten. Nu is

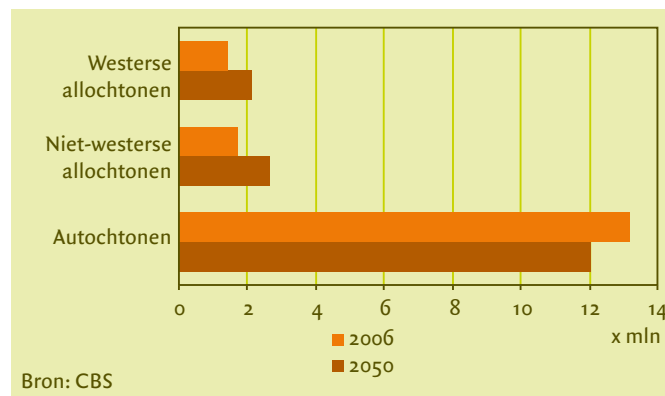
het tijd dat alle opgedane inzichten die uit die vele cijfers, projecten, onderzoeken, theorieën en verslagen worden ingezet in een meer structurele aanpak, in een veranderproces. Dat allochtone Nederlanders nog onvoldoende in het hoger onderwijs vertegenwoordigd zijn, zowel qua aantal studenten als aan de zijde van het personeel, is een feit. Het vraagt om een serieuze, duurzame aanpak om hier verandering in te brengen. De tijd van de projectmatige aanpak is inmiddels achterhaald. Ervaringen bij het project Nieuw Goud Koepel hebben geleerd dat diversiteitsbeleid vooral een veranderproces (een cultuurproces) is, dat vraagt om een andere houding, andere middelen en een andere input vanuit alle lagen van het hoger onderwijs.

De ontwikkeling richting een veranderproces, van projectmatige aanpak naar integraal beleid, is echter een taai, moeizaam en langdurig proces. Daarnaast bestaan rondom het thema diversiteit verschillende taboes en dilemma's en is sprake van een gepolariseerd maatschappelijke debat. Serieus en succesvol diversiteitsbeleid vraagt om een veranderproces dat een totale (onderwijs) organisatie raakt, dat zich over vier sporen uitrolt: van studenten en onderwijspersoneel tot niet-onderwijzend personeel en personeelsbeleid. In paragraaf 1.6 gaan we dieper in op verandermanagement en leiderschap.

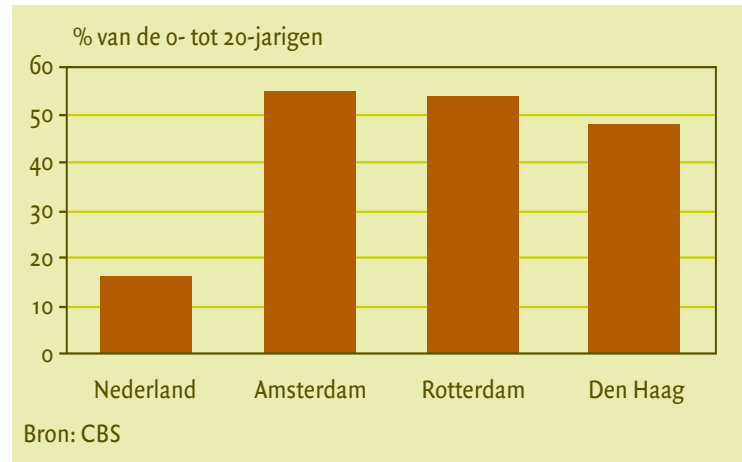
1.3 CIJFERS

Het aandeel niet-westerse allochtonen (NWA) ligt landelijk rond de 11%. In de vier grote steden is dat percentage echter vele malen hoger: gemiddeld 44% (SCP, 2009). Cijfers over de bevolkingsgroei over twintig jaar laten zowel landelijk als per gemeente zien dat het aandeel van deze groep behoorlijk toeneemt (Tabel 1 en 2). Ook in het hoger onderwijs is een behoorlijke stijging waar te nemen van het aantal NWA-studenten (zie tabel 3 in hoofdstuk 3). Deze stijging geldt niet voor het aantal NWA-werknemers in dezelfde sector. Het aandeel allochtone personeelsleden in het hoger onderwijs blijft achter: maar 12% van de hoogopgeleide Nederlandse beroepsbevolking (hbo/wo) is van allochtone afkomst. Het huidige lerarenbestand bestaat voor maar 0 tot 5% uit allochtonen (Zestor, 2006).

Tabel 1. Verwachte bevolkingsgroei 2006 - 2050



Tabel 2. % Aandeel niet-westerse allochtonen tot 20 jaar



Hoewel bekend is dat allochtone Nederlanders eerder voor beroepen in de commerciële sector kiezen (Bosman, 2009), valt er zeker nog terrein te winnen om deze scheve verhoudingen iets rechter te trekken in het hoger onderwijs. Met werving- en selectiemechanismen (zie hoofdstuk 2 en 3) valt zeker winst te behalen. Uit diverse praktijkvoorbeelden blijkt dat hiermee een begin is gemaakt: de Haagse Hogeschool ontwikkelde streefcijfers voor allochtone docenten in het project 'HRM-diversiteit'. Onder de naam 'Nieuw Goud' startte Hogeschool Utrecht met de werving van multicultureel docententalent via een traineeship. Zestor nam de Nieuw Goud formule over en stelde drie jaar financiële middelen beschikbaar. In het eerste deel van dit boek wordt op de projecten Nieuw Goud teruggekeken.

1.4 OVER (ON)GELIJKHEID, (ON)GELIJKE KANSEN EN POSITIEVE DISCRIMINATIE

Het gelijkheidsbeginsel staat hoog in het vaandel in de Nederlandse samenleving. Binnen de realiteit van de multiculturele samenleving is dit echter niet altijd voelbaar. In haar proefschrift 'De ironie van gelijkheid' maakt Lida van den Broek de paradox zichtbaar tussen de maatschappelijke ideologie van gelijkheid en de dagelijkse praktijk van ongelijkheid. Zij doet dit aan de hand van drie basismechanismen uit de sociale psychologie:

- Selectieve waarneming: de selectie die wij maken in wat wij wel/niet willen zien.
- Perceptuele vertekening: de betekenis die we geven aan wat wij waarnemen.
- Personificatie: het toeschrijven van onze selectieve waarneming en perceptuele vertekening aan een persoon, in plaats van aan een situatie en omstandigheden.

Ook stelt zij dat hedendaagse vormen van racisme – subtiele en alledaagse marginalisering en uitsluiting – nauwelijks als racisme worden herkend en erkend. Deze subtiele vormen worden vaak gerechtvaardigd door achterstand en cultuurverschillen, waardoor ongelijkheid eerder in stand wordt gehouden dan opgelost (Van den Broek, 2009).

Het rapport over (systeem)discriminatie binnen de Haagse Hogeschool (De Beuk, 2009) is een pijnlijk bewijs van de subtiele mechanismen die Van den Broek beschrijft. De Haagse Hogeschool draagt diversiteit al jaren vol verve uit en is voor vele andere hogescholen juist een voorbeeld op het gebied van succesvol diversiteitsbeleid. En ze heeft ook vele successen geboekt. Wat Van den Broek laat zien, is dat subtiele uitsluitingsmechanismen juist voorkomen bij organisaties die actief en concreet diversiteitsbeleid voeren. Op basis van het onderzoek naar discriminatie op de Haagse Hogeschool veronderstellen we dat vergelijkbare omstandigheden ook binnen andere hogescholen onzichtbaar en subtiel aanwezig zijn. Binnen de projecten Nieuw Goud kwam ook steeds opnieuw naar voren dat het erkennen en bespreken van gevoelens van uitsluiting

INZICHT

Kennis over processen van (on) gelijkheid en uitsluiting en er binnen de organisatie met elkaar over spreken zorgt voor een open klimaat. Een open klimaat is voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid.

een belangrijke voorwaarde was voor het welslagen van de nieuwe medewerker. Een “open klimaat”, waar men elkaar werkelijk ontmoet, is een voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid. In hoofdstuk 4 zal dieper worden ingegaan op deze culturele ontmoetingen.

Positieve discriminatie

Een veelbesproken dilemma binnen diversiteitsbeleid is de (on)wenselijkheid van positieve discriminatie. Positieve discriminatie kan helpen om het aantal allochtone medewerkers te vergroten, door specifiek te werven of een quotum te formuleren.

De nadelen van positieve discriminatie wegen echter niet op tegen dit voordeel. Van Geffen (2009) stelt dat positieve discriminatie slechts rekening houdt met enkele specifieke verschillen tussen mensen. Het werkt juist vooroordelen in de hand, in plaats van die te verminderen. Hierdoor worden kansen en talenten niet optimaal (vanuit gelijkwaardigheid en kracht) benut. Ook allochtone Nederlanders zelf willen steeds minder op hun etniciteit worden aangesproken of aangenomen. Tegelijkertijd laten harde cijfers ons zien dat de instroom van allochtone docenten in het hoger onderwijs niet in verhouding staat tot het aanwezige potentieel.

Als we kijken naar de ervaringen van de projecten Nieuw Goud bij Hogeschool Utrecht en Hogeschool Leiden, zien we opmerkelijke ontwikkelingen. Binnen deze projecten Nieuw Goud werd geworven op (multicultureel) talent. De vacaturetitel ‘Hogeschool Utrecht/Leiden is op zoek naar (multicultureel) talent’, leverde op beide hogescholen – tegen de verwachting van velen – maar liefst negentig reacties op. Uit een evaluatie met de trainees uit Utrecht kwam onder meer naar voren dat zij hun kansen positiever inschatten bij deze specifieke vacaturetekst in vergelijking met standaardteksten. Specifiek werven heeft dus wel degelijk effect op de werving. Als er echter niets tot weinig wordt gedaan in de grotere organisatiecontext (bijvoorbeeld de teamgenoten, personeelsfunctionarissen en teamleiders met wie deze trainees gaan samenwerken), dan kunnen dit soort initiatieven een averechtse uitwerking hebben, zoals Van Geffen betoogt.

Het positieve discriminatiebeleid dat de politie jarenlang voerde, is een goed voorbeeld van een dergelijk averechts effect. Grote groepen niet-westers allochtoon personeel stroomden binnen. Echter, ze stroomden er even hard weer uit. Ook de doorgroeimogelijkheden van deze groep stagneerden. Uit onderzoek blijkt dat institutionele discriminatie de voornaamste oorzaak is van deze grote uitstroom (LECD, 2007). Binnen het politieapparaat is een grote omslag gemaakt in het denken en handelen op het gebied van diversiteit; hierop wordt verder ingegaan in de volgende paragraaf. Het hoger onderwijs kan zijn voordeel doen met de werkwijze en ervaringen van de politie.

INZICHT

Positieve discriminatie niet uitsluiten maar wel bewust zijn van mogelijke ongewenste gevolgen en daar preventief op inspelen.

1.5 ONTWIKKELINGEN IN DENKEN OVER DIVERSITEITSBELEID

In deze paragraaf beschrijven we een aantal ontwikkelingen het denken over diversiteitsbeleid in de afgelopen jaren. De afgelopen jaren is op een aantal terreinen een omslag in het benaderen van etnische diversiteit waar te nemen. We bespreken er drie van.

a. Van multicultureel drama naar bicultureel talent

Paul Scheffer opende het vuur op multicultureel Nederland, waarna in de maatschappij een vrij hard debat over (mislukte) integratie van allochtonen ontstond. In zijn latere werk 'Het land van aankomst' (2007) schrijft hij geschokt te zijn door dit effect. De schok leidde tot een diep reflectief onderzoek. Zijn kennis over effecten van migratieprocessen in Europa en Amerika bracht hem tot nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld dat de weerstanden die in de maatschappij leven, onderdeel zijn van het veranderproces van multiculturalisatie. In dat veranderproces is zelfonderzoek onvermijdelijk. We moeten de confrontatie met onszelf en anderen aangaan en niet weglopen voor de bijbehorende strijd en wrijving. Er is soms een crisis nodig om met z'n allen weer scherp te krijgen waar het om gaat, waar we met elkaar naartoe willen en hoe we dat willen doen.

Nunez (2007) beschrijft in dit proces de ontwikkeling vanuit de fase van ethnocentrisme naar etnorelativisme. Bij ethnocentrisme (afbeelding 1) zijn de termen ontkenning en weerstand leidend; in de fase van etnorelativisme (afbeelding 2) gaat het om aanvaarding, aanpassing en wederzijdse integratie. Deze ontwikkeling verloopt geleidelijk en zal toppen en dalen kennen. Van essentieel belang in het doorlopen van zo'n proces is de aanwezigheid van sterke leiders in alle managementlagen, die durf tonen en over een lange adem beschikken.

Succesgerichte terminologie

Naast een probleem gerichte benadering van de multiculturele samenleving, komen we steeds vaker meer succesgerichte termen tegen, zoals de termen bicultureel talent en talentontwikkeling. De gedachte is steeds vaker dat allochtonen over een uniek talent beschikken: bicultureel talent! Deze groep groeit op in een wereld



afbeelding 1

Afbeelding 1: In de fase van ethnocentrisme ziet de wereld er ongeveer uit zoals in de afbeelding. De zon gaat op in de wereld waarin 'wij' leven. De 'ander' heeft geen gezicht, het is wij tegenover zij. Andere culturen worden als onzichtbaar, een bedreiging of als hulpeloos ervaren.



afbeelding 2

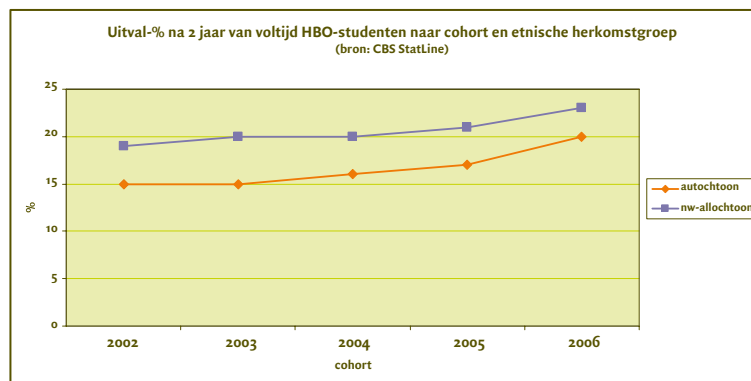
Afbeelding 2: In de fase van het ethnorelativisme ziet de wereld er uit als in de afbeelding. De zon komt op voor iedereen. Er is geen onderscheid tussen wij en zij maar het denken richt zich op 'ons'. Er is sprake van inlevingsvermogen in elkaars situatie door bewustzijn van een interculturele identiteit én de eigen grenzen.

Bron: Nunez, 2007.

waarin minstens twee culturen vrij gelijkmatig aanwezig zijn. Zij kunnen dus als goede bruggebrouwers en rolmodellen fungeren. Door hun talent beter zichtbaar te maken, hopen velen dat de negatieve connotatie verdwijnt. Intussen bestaan er meerdere awards voor deze biculturele talenten. Binnen het hbo zijn de awards van Zestor en het Expertisecentrum diversiteitsbeleid (ECHO) het meest bekend.

Hoewel dit soort inspanningen hun vruchten afwerpen, zijn er daarnaast hardnekkige knelpunten die nog steeds onze aandacht verdienen. Wolff (2009) laat bijvoorbeeld zien dat het aandeel niet-westerse allochtonen weliswaar toeneemt, maar dat de uitval van deze groep studenten hoog blijft (tabel 3). Een aantal uitvalsfactoren is te herleiden naar de opleidingskant: opleidingsklimaat, sociale en academische integratie. Op deze factoren kan vanuit de opleiding invloed worden uitgeoefend. Dit betekent dat er nog veel aan talentontwikkeling en begeleiding van studenten kan gebeuren. Het ministerie van OCW is een nieuw offensief gestart ter verhoging van het studiesucces van niet-westerse allochtonen (NWA), bekend onder de naam G5-projecten. Vijf Randstad-hogescholen krijgen gedurende een aantal jaar een behoorlijke financiële impuls, zodat zij meer NWA-studenten succesvol kunnen laten door- en uitstromen.

Tabel 3.



Bron: Wolff (2009)

b. Van social issue naar business issue

De benadering van diversiteit als business issue biedt nieuwe, succesvollere perspectieven voor het slagen van beleid dan bij een benadering van diversiteit als social issue. Sterker nog: als hogescholen niet snel genoeg inspelen op het ontwikkelen van een business case voor het hoger onderwijs, zal dit het bestaansrecht van het onderwijs sterk ondermijnen. Kortram (2004) bracht dit in het hbo al jaren geleden onder de aandacht. Zij pleitte toen al voor het ontwikkelen van een hbo-cultuur die echt ruimte geeft aan etnische diversiteit. De voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Utrecht zegt in een interview (HU Magazine, december 2009): “Met het oog op de vergrijzing hebben we iedereen keihard nodig. Niet alleen vrouwen, ook allochtonen.” Ook het werkveld vraagt om

multicultureel competente werknemers. In de commerciële sector is het bedrijfsbelang al vertaald naar concrete acties op het gebied van communicatie, personeelsbeleid en productontwikkeling. Binnen het onderwijs is de benadering van diversiteitsbeleid als business case al wel doorgedrongen tot bestuurders en beleidsmakers, maar nog niet tot de gehele organisatie.

De probleembenadering

Eerder in dit hoofdstuk hebben we gewezen op het sterk groeiend aandeel niet-westerse allochtonen in vooral de Randstad. Willen hogescholen blijven groeien, dan zullen ze dit potentieel moeten benutten. Onderzoek laat zien dat de instroom van allochtonen in het hoger onderwijs laag is en de uitval hoog (Wolff, 2006). Jarenlange financiering van diverse verbeterprojecten heeft onvoldoende effect gehad. De vraag is of aan de juiste aspecten is gewerkt en zo ja, vanuit welke invalshoek. Diversiteitsprojecten werden vaak benaderd als social issues: vanuit politiek correcte en morele overwegingen (rechtvaardigheidsperspectief) wilde het onderwijs kansen bieden aan de kansarmen, waarbij het uitgangspunt probleemgericht was. De Sociaal-Economische Raad (SER) noemt dit perspectief het 'deficitperspectief' (2009). Diversiteitsbeleid werd dus als een probleem benaderd, waarbij de achterstandspositie en ongelijkwaardigheid continu aanwezig waren. Kwaliteiten werden zo niet vanuit kracht, maar vanuit een tekort

ingezet. Hierdoor werden ze niet optimaal herkend en benut, met alle gevolgen van dien. Met de invoering van de Wet SAMEN (1998) droeg de politiek daar nog een steentje aan bij, door instellingen te verplichten tot hogere rendementen wat betreft allochtoon personeel. Deze wet diende ter verbetering van de arbeidsmarktpositie van leden uit etnische minderheidsgroepen. De wet was in 2004 afgelopen.

Perspectieven in het kader van diversiteitsbeleid

De verschuiving diversiteitsbeleid – van social issue naar business issue – is verlopen in een aantal fasen. Deze fasen waren gebaseerd op verschillende perspectieven. De SER onderscheidt de volgende:

- *Deficitperspectief*
Uitgangspunt: achterstandsposities van allochtone groepen.
- *Differentiatieperspectief*
Uitgangspunt: het nastreven van begrip voor verschillen.
- *Discriminatieperspectief*
Uitgangspunt: bevorderen van rechtvaardigheid en het bestrijden van discriminatie en uitsluiting.
- *Toegankelijkheids- en legitimiteitsperspectief*
Uitgangspunt: het zetten van de eerste stappen richting het formuleren van organisatiedoelen.
- *Integrale perspectief*
Uitgangspunt: het integreren van aspecten van bovengenoemde perspectieven in beleid.

Bij het laatste perspectief (ook wel bekend als organisatieveranderingsperspectief) worden verschillen daadwerkelijk erkend en in alle lagen van de organisatie uitgewerkt.

Cultureel vakmanschap bij de politie

Een goed voorbeeld van de kentering van social issue naar business issue is de ontwikkeling van diversiteitsbeleid bij de politie. Met nieuw ontwikkeld diversiteitsbeleid en multicultureel vakmanschap laat de politie zien dat diversiteit in haar organisatie een business issue is geworden. Het dient (ook) een zakelijk belang. De politie ziet diversiteitsbeleid als noodzakelijk om haar vak goed te kunnen uitoefenen en niet alleen omdat ze sociaal wil zijn (De Vries, 2009). Het pad van de social issue is echter niet geheel verlaten. Het is eerder aangevuld met elementen uit het pad van de business issue. Om multicultureel vakman te worden is kennis over mentale processen en groepsprocessen, cultuurverschillen en maatschappelijke ontwikkelingen onontbeerlijk. Daarnaast is het beheersen van een breed repertoire aan *vaardigheden* noodzakelijk. Voor het onderwijs kun je denken aan communicatieve vaardigheden. Een open, geïnteresseerde, respectvolle en emotioneel stabiele houding is wel een randvoorwaarde om kennis en vaardigheden in te zetten en toe te passen (diverse publicaties Landelijk Expertisecentrum Diversiteit Politie, 2009).

Het hoger onderwijs blijft niet achter. Een interne adviesgroep heeft voor Hogeschool INHolland de business case 'Diversiteit Docenten' beschreven, die is aangenomen door het College van Bestuur. Een kort artikel over deze business case is achterin dit hoofdstuk te vinden (zie bijlage 1).

De benadering van diversiteit als business issue heeft een kentering gebracht in het denken en praten over diversiteit. Maar het is nog niet zaligmakend en er zijn geen bewijzen dat het heeft geleid tot beter beleid en opmerkelijke resultaten (o.a. Glastra 2009). Glastra beargumenteert dat de oorzaak hiervan ligt in gebrekkige veranderkundige ontwikkeling. De SER pleit in zijn advies 'Diversiteit in het personeelsbestand' (2009) voor een combinatie van beide motieven: *een beleid gericht op doelgroepen kan worden ingezet als middel om diversiteit in het personeelsbestand te bevorderen. Door een dergelijk beleid onderdeel te laten zijn van een breder diversiteitsbeleid en dit ook te verbinden aan het belang of de doelen van de organisatie, kan het aan effectiviteit winnen en tot meer duurzame resultaten leiden.* In paragraaf 1.6 wordt nader ingegaan op verandermanagement en leiderschap.

INZICHT

Door de business case diversiteit van de hogeschool te beschrijven komt het bedrijfsbelang helder naar voren en dat versterkt het draagvlak.

c. Van cultuurrelativisme en universalisme naar cultureel pluralisme

Ook in de ideologische benadering van multiculturaliteit is een ontwikkeling waar te nemen.

Wie kent de uitspraak ‘integratie met behoud van eigen cultuur’ niet? Deze uitspraak is kenmerkend voor het cultuurrelativisme, een stroming binnen het multiculturalisme die jarenlang de akkers van het maatschappelijke debat en politieke keuzes bevoeide. In deze stroming wordt ervan uitgegaan dat geen enkele cultuur boven een andere staat; alle culturen zijn gelijkwaardig. Iedereen moet vrij zijn om te kunnen doen en laten wat hij of zij wil. Cultuurrelativisme kan echter doorslaan naar onverschilligheid, wat leidt tot ogenschijnlijke tolerantie, gedoogbeleid, politieke correctheid en segregatie.

Tegenover cultuurrelativisme staat de ideologie van het universalisme, die uitgaat van algemeen geldende waarden en normen voor ieder individu binnen een bepaalde samenleving. Artikel 1 van de Grondwet en de Universele verklaring van de rechten van de mens, zijn uitgangspunten binnen deze stroming, waarbij cultuur ondergeschikt is. Er wordt gestreefd naar assimilatie, waarbij iedereen zich aanpast aan de algemeen geldende waarden en normen. Deze stroming biedt weinig tot geen ruimte voor cultuurverschillen.

Deze twee stromingen kunnen geplaatst worden op een continuüm waarbij er ruimte is om vanuit uitersten op te schuiven naar het midden en in dilemma situaties tot een compromis te komen. De stromingen leiden tot verschillende handelingsscenario's om met situaties om te gaan en het vraagt inzet van alle partijen om elkaar te vinden bij verschil van mening. Bij lastige interculturele dilemma's zijn handelingsscenario's die voortkomen uit het cultuurrelativisme en het universalisme niet altijd afdoende om tot een zinvol discours te komen. Dan is er behoefte aan nieuwe wegen om in gesprek te blijven en met situaties om te gaan.

Cultureel pluralisme

De creatieve en oplossingsgerichte geest van de mens kent geen grenzen. Vernieuwende inzichten laten zien dat je uit beide stromingen kunt putten en zodoende kunt beschikken over een

40

nieuw, creatief en breder begrippenkader, om met interculturele dilemma's om te gaan: het cultureel pluralisme. Kernbegrippen van het cultureel pluralisme zijn: wederkerigheid, respect, individuele identiteit én democratische vrijheidsbeginselen. Erkenning van verschillen werkt een grote mate van betrokkenheid en participatie in de hand. Cultureel pluralisme veroordeelt niet, zorgt voor nuance en schept ruimte voor het bespreken van culturele dilemma's. In een gesprek over dilemma's waar het cultureel pluralistisch begrippenkader richtinggevend is, zullen naast verschillen juist ook overeenkomsten naar voren komen, waardoor verschillen in een ander perspectief zichtbaar worden. Verschillen en overeenkomsten raken zo meer in balans, precies wat nodig is om een omslag te kunnen maken richting een oplossing. Leidend bij het gesprek over dilemma's zijn de kernwaarden van de eigen organisatie. Om tot een gezamenlijke aanpak van dilemma's te komen, moeten deze kernwaarden op heldere wijze in kaart zijn gebracht.

Uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken

Omgaan met culturele dilemma's kan verlopen via de cyclus 'uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken' (LECD, 2009). Allereerst is het belangrijk om dilemma's en alles wat daarmee samenhangt (vooroordelen, meningen, gevoelens, knelpunten, enz.) uit te spreken naar elkaar. Dit schept ruimte om het

dilemma vervolgens te bespreken: waar gaat het precies om? Wat zijn de kernbeweringen? Dit kan aan de hand van de benaderingen zoals hierboven geschetst (cultureel relativisme, universalisme en pluralisme). Samen kun je vervolgens zoeken naar een aanpak die voor alle partijen acceptabel is. Hierover worden duidelijke afspraken gemaakt. Belangrijk is daarna dat men elkaar ook aanspreekt op gemaakte afspraken en mogelijke (nieuwe) dilemma's die zich voordoen.

INZICHT

Culturele dilemma's moeten bespreekbaar zijn, maar dat kan alleen met een gemeenschappelijk begrippenkader om dat gesprek aan te gaan.

Voorbeeld van een intercultureel dilemma bij Hogeschool Utrecht

OMGAAN MET INTERCULTURELE DILEMMA'S: CULTUREEL PLURALISME

Een veelbesproken dilemma is het wel of niet geven van een hand en alle overtuigingen, meningen en oordelen daarover. In oktober 2009 deed zich de volgende situatie voor bij een faculteit van Hogeschool Utrecht (HU). In september 2009 is daar een medewerker aangesteld, die vanwege haar geloof geen handen geeft aan mannen. In een aantal edities van het hogeschoolmagazine reageerden collega's hierop door het plaatsen van korte reacties. Hieronder een compilatie van een aantal reacties.

Elkaars hand schudden als norm

Eén collega voelt zich gediscrimineerd. "Alleen vanwege het feit dat ik man ben, weigert ze mij de hand te schudden." Deze docent is overtuigd voorstander van diversiteit binnen het onderwijs en ondersteunt de emancipatie van moslima's. Daarnaast is hij pleitbezorger van vrijheid van godsdienst en meningsuiting. "Maar we moeten elkaar gelijk behandelen. Het hoort tot de norm dat we elkaars handen schudden."

Motieven

Een andere collega reageert door te stellen dat de school eerst een gesprek met de dame in kwestie moet voeren, om naar haar motieven te vragen. "Misschien is er helemaal geen sprake van discriminerende motieven." De collega die aangaf zich gediscrimineerd te voelen, gaat in op bovenstaande reactie. Hij meent dat deze kwestie een relevant discussieonderwerp is binnen onze samenleving en gaat die discussie niet uit de weg. De faculteitsdirecteur van betreffende faculteit zegt in een reactie dat de medewerkster voorafgaand aan het sollicitatiegesprek haar gedrag ten aanzien van mannen heeft gemeld. Zij is goed gekwalificeerd voor de functie en heeft een

prettige en open houding. “Er is geen sprake van dat zij contact vermijdt. Zij kiest er alleen voor om mannen anders te begroeten. Dat belemmert haar functioneren niet.”

Intercultureel vakmanschap

Een andere HU-medewerker, die deskundig is op het terrein van interculturele communicatie, geeft ook haar reactie op het bovenstaande. “Het is goed dat we ons uitspreken over interculturele dilemma’s, zoals bij de medewerkster die geen handen schudt met mannen. Maar dat is niet genoeg. Met elkaar bespreken wat we uitspreken, is een essentiële tweede stap. Dat bespreken vraagt wel om gezamenlijke begrippen, die worden gedeeld en herkend. Dat is onderdeel van ons interculturele vakmanschap. Intercultureel vakmanschap heeft vooral te maken met het durven participeren in dilemma’s, het durven innemen van een positie die recht doet aan anderen en aan jezelf. Aan de ene kant kun je spreken van het cultuurrelativistische handelingsscenario. Dit kun je uitleggen als: iedereen heeft zijn eigen culturele gewoonten en dat moet je van elkaar respecteren, ook al kan dat leiden tot onrechtvaardigheid. Aan het andere uiterste van het spectrum bevindt zich het universalistische

handelingsscenario, waarbij de universele rechten van de mens uitgangspunt zijn. Wanneer beide uitersten onvoldoende recht doen aan alle partijen en onvoldoende een win-winsituatie realiseren, is het mogelijk een ander perspectief te hanteren. Dit kan bijvoorbeeld het participatieperspectief zijn (ofwel het cultureel pluralisme). Dit perspectief geeft ruimte aan verschillende meningen en stelt het behalen van concrete doelen centraal, uitgaande van helder geformuleerde kernwaarden en afspraken.”

Open houding

Om terug te komen op het voorbeeld van de collega die geen handen van mannen schudt: de faculteitsdirecteur onderbouwt het aannemen van de collega met de mening dat er sprake moet zijn van een open houding (kernwaarde). Daarbij is ruimte om eventueel te kiezen voor een andere manier van begroeten, mits daarbij het contact niet wordt vermeden. Deze directeur handelt volgens het participatieperspectief. De gevoelens en meningen van de collega die zich gediscrimineerd voelt, zijn te positioneren in het universalistische handelingsscenario. Een prachtig dilemma voor een bespreekmoment.

INZICHT

Besteed tijd aan het bespreken van interculturele dilemma's volgens de cyclus van uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken.

Succesvol diversiteitsbeleid staat of valt met de mate waarin organisaties (lees: (top)managers) diversiteit tot hun kernwaarden rekenen. Organisaties moeten beseffen dat diversiteitsbeleid om meer draait dan alleen het nemen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid of het dienen van een organisatiebelang. Verschillende rapporten onderschrijven de conclusie dat het ontwikkelen van goed en succesvol diversiteitsbeleid geen projectwerk is, maar een vorm van verandermanagement is (SER 2009, Meerman/Glastra 2008, Glastra 2009).

Echter, bij ingrijpende veranderingen stuit je vaak op verankerde patronen en verhoudingen. Een omslag maken in ingebakken patronen en verhoudingen is niet eenvoudig (Glastra, 2009). Daar zou weleens de oorzaak kunnen liggen van het mislukken van veel initiatieven op het gebied van diversiteitsbeleid. Wanneer bekende patronen en verhoudingen dreigen weg te vallen, is men geneigd tot het strakker trekken van grenzen, omdat men zich bedreigd voelt (Glastra, 2009). Zo kan het lukken om allochtoon personeel binnen te halen, maar stroomt die groep in de praktijk ook weer snel uit. Een duidelijk voorbeeld van een maatregel (aanamebeleid) op het ene niveau in de organisatie (HRM) kan stranden omdat die niet wordt uitgewerkt in vervolgbepalen op andere niveaus binnen de organisatie (professionalisering, doorgroeimodellen, talentontwikkeling, communicatie, omgangsvormen op de werkvloer, enz.). We constateren dus een frictie tussen visie/beleidsuitgangspunten en de doorwerking daarvan in alle lagen van de organisatie (Meerman 2008, Glastra 2009).

Als we diversiteitsbeleid zien als een verandermanagementtraject, kiezen we duidelijk voor een ontwikkelbenadering. Vanuit diverse kernwaarden en kaders, ontwikkelen teams op de werkvloer diversiteitsbeleid voor de eigen praktijk. De nadruk ligt hierbij op maatwerk. Volgens deze werkwijze zal diversiteitsbeleid er bij de brandweer bijvoorbeeld heel anders uitzien dan diversiteitsbeleid bij de gemeente Amsterdam. De Haagse Hogeschool is op basis van deze

benadering een verandertraject ingegaan (zie bijlage 2). Leiderschap binnen een dergelijk ontwikkeltraject vraagt om durf, strategie, commitment en omgaan met weerstanden. Het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), zet bij de ontwikkeling van zijn diversiteitsbeleid sterk in op leiderschap (zie kader).

Verandermanagement vraagt om een visie, een gemeenschappelijk begrippenapparaat en een theoretisch onderbouwde en methodisch uitgewerkte veranderaanpak (Glastra, 2009), met sterke leiders aan het roer. Elk veranderproces heeft tijd nodig evenals een betrokken en vasthoudende inspanning om tot resultaten te komen.

INZICHT

Benader diversiteitsbeleid niet als een project maar als een veranderproces en wees bewust van de tijd en inspanning die het vraagt. Wees bereid gevestigde routines los te laten.

VOORBEELD DIVERSITEIT EN LEIDERSCHAP, CAOP

Diversiteit en Leiderschap is in 2009 een speerpunt van het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP): Om ongewenste uitstroom van allochtonen tegen te gaan, ligt de focus van het CAOP op beleidsmaatregelen die een open organisatieklimaat stimuleren, met oog voor verschillen. Centraal hierin staat de rol van de leidinggevende. Van belang is maatwerk. Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het behouden van medewerkers. Om alle medewerkers zich thuis te laten voelen, is het van belang dat de leidinggevende in staat is een gemeenschappelijke identiteit te creëren binnen het team. Groepsleden kunnen hun eigen identiteit uiteraard behouden. Als managers overtuigd zijn van het belang en de winst die ze kunnen behalen en in het bezit zijn van de juiste competenties, kunnen ze het verschil maken. Het leidinggeven aan een divers team betekent verschillen zien en deze indien nodig bespreekbaar maken en het creëren en bewaken van een open organisatiecultuur.

1.7 WAAR ZIJN KENNIS EN INSTRUMENTEN TE VINDEN?

Diverse gespecialiseerde bureaus hebben instrumenten ontwikkeld, die ondersteunend kunnen zijn in het vormgeven van diversiteitsbeleid. Voorbeelden hiervan zijn quickscans, spellen en matrixen. Daarnaast is veel praktische informatie te vinden op websites en neemt het aantal lectoraten waar (praktijk)onderzoek naar diversiteitsbeleid gedaan wordt, toe. Wetenschappelijk onderzoek bij universiteiten levert ook belangrijke inzichten op voor de praktijken in het hbo. In het overzicht hieronder wordt aan de lezer dan ook een selectie getoond van de meest in het oog lopende bronnen van instrumenten, praktijkonderzoek en wetenschappelijk onderzoek. Deze eerste selectie maakt het voor hogescholen makkelijker om kennis en instrumenten te ontdekken en te bestuderen.

Instrumenten

Quickscan

De *Quickscan Cultuur & Diversiteit* (Seba cultuurmanagement bv) meet tien kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement binnen een organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief. Het gaat om factoren als visie op diversiteitsmanagement, organisatiecultuur en competenties. Deze scan kan organisaties ondersteunen in het ontwikkelen van de business case voor diversiteit (www.seba.nl). Op www.movisie.nl kunnen bezoekers gebruikmaken van een soortgelijke diversiteitsscan. Ook op de website van de Arbo Unie is online een diversiteitsquickscan

in te vullen (www.arbounie.nl/Diversiteitsquickscan.htm).

Diversometer

De Diversometer is een praktisch instrument voor medewerkers en managers die feedback willen over hun persoonlijke wijze van omgaan met verschillen. Het instrument geeft zicht op sterke kwaliteiten en verbeteropties. De Diversometer helpt teams de meerwaarde van verschillen te benutten en geeft ook inzicht in ontbrekend of onaanbeoord talent, waarnaar instellingen op zoek kunnen gaan. (www.seba.nl/diversometer.pdf)

Diversiteitsspel

Het diversiteitsspel *Caleidoscopia* heeft als doel mensen met elkaar in gesprek te brengen over zichzelf, hun geschiedenis, het heden en de toekomst en daardoor meer begrip en respect voor elkaar te ontwikkelen. Uitgangspunten zijn het herkennen en erkennen van de overeenkomsten en verschillen tussen mensen en hun individuele en maatschappelijke kansen en beperkingen (www.caleidoscopia.nl).

Div Management

Div Management is een landelijke netwerkorganisatie, gericht op het realiseren van diversiteitsmanagement in de publieke en private sector. Div heeft een gevarieerd aanbod van diversiteitsproducten ter bevordering van diversiteit op de arbeidsmarkt waaronder bijvoorbeeld de

Diversiteitsgids. De *Diversiteitsgids* (www.diversiteitsgids.nl) biedt een scala aan instrumenten van verschillende bureaus. (www.div-management.nl).

Diversiteitsaudit

Macori Consult BV heeft een diversiteitsaudit ontwikkeld als hulpmiddel om antwoord te geven op de vele vragen over diversiteitsbeleid. (www.macori.nl).

Checklist

TNO heeft een checklist ontwikkeld. Met deze checklist kunnen organisaties bepalen in hoeverre zij optimaal rendement halen uit de diverse talenten van hun medewerkers. Ook biedt de checklist verbetermogelijkheden en mogelijke oplossingsrichtingen (<http://diversiteit.arbeidtools.nl>).

In de hoofdstukken 2 en 3 worden diverse instrumenten voor werving en selectie besproken.

INZICHT

Zet verschillende inspirerende en creatieve instrumenten in bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

INZICHT

Maak gebruik van de actuele en vernieuwende perspectieven die onderzoek naar diversiteit kan bieden.

Praktijkonderzoek

Diverse lectoraten van hogescholen doen onderzoek op het gebied van diversiteit.

Een greep uit het lectoratenbestand:

- Haagse Hogeschool
 - o Lectoraat Burgerschap en Diversiteit, lector dr. Baukje Prins
- Hogeschool van Amsterdam
 - o Lectoraat gedifferentieerd HRM, lector dr. Martha Meerman
 - o Lectoraat School en Omgeving in de grote stad, lector dr. Edith Hooge
- Fontys Hogescholen
 - o Lectoraat Interculturaliteit en journalistieke kwaliteit, lector dr. Huub Evers
 - o Lectoraat Career Development, lectoren: dr. Wouter Reynaert en dr. Tom Luken
- Hogeschool INHolland
 - o Lectoraat Media, Cultuur en Burgerschap, dr. Joke Hermes
 - o Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, dr. Petra Biemans
- Hogeschool Utrecht
 - o Lectoraat Lesgeven in de multiculturele school, lector dr. Maaike Hajer
 - o Lectoraat Sociaal Beleid, Innovatie en Beroepsontwikkeling, lector dr. Hans van Ewijk
- Politieacademie
 - o Lectoraat Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit, lector dr. Sjiera de Vries

Wetenschappelijk onderzoek

Een selectie van universiteiten die zich bezighouden met onderzoek op het terrein van diversiteit:

- Universiteit van Amsterdam
 - o Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen, prof. dr. Paul. Scheffer
- Vrije Universiteit Amsterdam
 - o Leerstoel Management van Diversiteit en Integratie, i.h.b. participatie van vrouwen uit etnische minderheden, prof. dr. Halleh Ghorashi
- Rijksuniversiteit Groningen
 - o Faculteit Gedrags- & Maatschappijwetenschappen, prof. dr. Karen. van Oudenhoven-van der Zee
- Universiteit Leiden
 - o Faculteit der Sociale Wetenschappen, dr. Folke Glastra
- Universiteit Utrecht
 - o Faculteit Sociale Wetenschappen, prof. dr. Ed Elbers en prof. dr. Maikel Verkuyten

1.8 LITERATUUR

Beijer, J. (2007). *Ghita, Mohamed, Nadya en Ömer op de lerarenopleiding*. Hogeschool Utrecht.

Bosman, F. en Gomes, C. (2009), *Kleurrijk werven, onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties*, Intelligence Group, Rotterdam.

Broek, L. M. van den (2009). *De ironie van gelijkheid; over etnische diversiteit op de werkvloer*. Kantharos, Peize.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). *Statistische gegevens* www.cbs.nl.

48 Deug, F. e.a. (2009). *Onderzoek naar discriminatie bij de Haagse Hogeschool; in opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling*, De Beuk Organisatieadvies.

Geffen, G. van (2007). *Verschil moet er zijn; kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Glastra, F. & Carrilho, M. (2009). *Meervoudig organiseren voor diversiteit; de uitdaging van het alledaagse en het paradoxale*. In Rob van Es, Jaap Boonstra, Heleen Tours (Red.), *Cultuurverandering: mythe en realiteit. Praktijk, verhalen en reflecties*. Kluwer. P.187-200

HBO-raad, *cijfermatige informatie instroom en uitstroom studenten*. www.hbo-raad.nl

ISW Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid, onderzoeksverslag*, Rijksuniversiteit Groningen.

- Kortram, L. H. (2004). *Multicultureel competent samen(-)leven*; inaugurele rede uitgesproken op 19-11-2004, Hogeschool Utrecht. Landelijke Expertisecentrum Diversiteit (2009). *Good practices Multicultureel Vakmanschap & Diversiteit*. Apeldoorn: LECD (www.lecd.nl).
- Meerman, M. & Glastra, F. (2008). De strategische betekenis van HR onderzocht: lessen uit een management development programma voor etnische minderheden. *M&O Tijdschrift voor management & organisatie*, 62 (5), 54-70.
- Nunez, C. & Nunez Mahdi, R. & Popma, L. (2007). *Interculturele communicatie; van ontkenning tot wederzijdse integratie*. Assen: Van Gorcum.
- Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/menu-left/cijfers-en-trends/
- Scheffer, P. (2007) *Het land van aankomst*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Sociaal-Economische Raad (SER), (2009). *Advies Diversiteit in het personeelsbestand*. Uitgebracht aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties en de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Publicatienummer 3, Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2009). *Jaarrapport Integratie 2009*. Den Haag: SCP (www.scp.nl).
- Vries, S. de (2009). *E=MCV²: Over de noodzaak van multicultureel vakmanschap voor effectief politiewerk*. Lectorale rede, Politieacademie Apeldoorn.
- Wolff, R. (2009). *Onderzoek naar niet-westers allochtone studenten in het hoger onderwijs. Een historisch overzicht*. Presentatie Slotbijeenkomst Utrechtse Brug, 17 november 2009, Utrecht.
- Zestor, voorheen: Stichting Mobiliteitsfonds hbo, (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving; een bijdrage aan de dialoog in het hoger beroepsonderwijs*. Den Haag.
- Zestor, voorheen: Stichting Mobiliteitsfonds hbo, (2006). *Opleiden in de multiculturele samenleving; resultaten van een empirisch onderzoek naar multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo*. Den Haag.

VOORBEELD BUSINESS CASE DIVERSITEIT, HOGESCHOOL INHOLLAND CULTURELE DIVERSITEIT ALS BUSINESS CASE

In 2009 formuleerde een projectgroep van Hogeschool INHolland het advies 'HRM: Diversiteit Docenten'. Deze opdracht vloeiende voort uit de Bestuurlijke Agenda van INHolland van 2008. Het advies is opgezet als een business case. Zo laat de hogeschool zien dat een toename van culturele diversiteit in docententeams een topprioriteit is voor directie, management en medewerkers. De business case schept de randvoorwaarden voor integraal diversiteitsbeleid op INHolland. Bovendien bevordert het een breed draagvlak voor een herkenning van de noodzaak ervan.

Bevordering diversiteit in docententeams

Kernelementen van het advies zijn: de noodzaak voor integraal diversiteitsbeleid, gezien de veranderende (studenten)populatie in de Randstad en op Hogeschool INHolland en de kansen en bedreigingen die deze ontwikkeling met zich meebrengt. Op basis hiervan formuleert de hogeschool beleid en instrumenten waarmee ze binnen afzienbare tijd de culturele diversiteit in docententeams kan bevorderen. Diversiteitmanagement wordt op deze manier niet exclusief ingegeven door P&O- of bedrijfsethische redenen of vanuit het oogpunt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Bij een business case is diversiteit namelijk primair verankerd in het streven naar betere bedrijfsresultaten.

Biculturele studenten op INHolland

Nederland verkleurt in rap tempo en dat is ook zichtbaar in het onderwijs. In Amsterdam, Den Haag en Rotterdam liggen de percentages niet-westerse allochtonen rond de 40%, maar voor de jongeren uit die groep is dat hoger (50%). In deze grote steden biedt INHolland haar opleidingen aan. Bij deze hogeschool is gemiddeld 26% van de studenten bicultureel, maar bij sommige opleidingen zijn die percentages aanmerkelijk hoger.

Wederzijdse aanpassing

INHolland streeft naar cultural inclusivity. Een hogeschool die cultural inclusive is, laat in de opleidingen de verschillende culturen van haar studenten tot hun recht komen. Daarnaast heeft zo'n hogeschool een klimaat waarin alle leerlingen zich thuis voelen en waar ze over optimale voorwaarden beschikken om zich voor het gekozen beroep te ontwikkelen. Dit streven naar wederzijdse aanpassing vindt zijn weerslag in de organisatie en de voorzieningen, de onderwijsinhoud, didactiek en begeleiding, de samenstelling van het personeel, etc. Zo honoreert de hogeschool een recht van leerlingen op een individuele, professionele en op hun ontwikkeling toegesneden opleiding, en elimineert de hogeschool vormen van marginalisering of sociale uitsluiting.

Biculturele docent schittert door afwezigheid

Voor het bevorderen van culturele inclusiviteit kunnen bij INHolland nog veel instrumenten worden ingezet voor de onderwijsinhoud en didactiek en van de begeleiding, werving en selectie van nieuwe docenten. De samenstelling van het docentenkorps toont nog niet voldoende culturele inclusiviteit, terwijl de docenten voor de studenten en het imago van de opleiding heel beeldbepalend zijn. Slechts 2,4% van de docenten in de hbo-sector heeft een biculturele achtergrond. Hiermee schittert de biculturele docent door afwezigheid en bij INHolland is dat niet veel

anders. Al vormen sommige opleidingen, met een percentage biculturele docenten van 18%, een positieve uitzondering.

Belang van interculturele competenties

De inbreng van biculturele docenten, juist vanwege hun biculturele achtergrond en ervaringen, kan de toegevoegde waarde brengen waar INHolland nu dringend om verlegen zit. Uiteraard naast de vereiste expertise als docent. Culturele inclusiviteit kan ook meer biculturele studenten naar INHolland trekken, een doelgroep die steeds sneller groeit. Het bevordert het ontwikkelen van interculturele competenties, ook in de onderlinge omgang binnen de opleiding. Interculturele competenties zijn steeds meer nodig op de werkvloer, maar dragen ook bij aan de vorming van burgerschap in een sterk verkleurende samenleving.

Rolmodellen

Inclusieve docententeams kunnen ook op andere wijzen meer kwaliteit brengen. Biculturele docenten kunnen als effectieve rolmodellen fungeren voor biculturele studenten (vaak ook eerste generatiestudenten). Bijna vanzelfsprekend toont hun aanwezigheid aan biculturele studenten dat het hbo ook voor hen de 'place to be' is. Dus dat het ook voor hen normaal is om een hbo-opleiding te volgen, al hebben zij vaak een slechtere startpositie vanwege hun sociaaleconomisch zwakkere achtergrond. Biculturele docenten delen met dergelijke

studenten een aantal cruciale ervaringen, omdat zij deels ook 'buitenstaander' zijn. Daardoor voelen, herkennen en snappen zij biculturele studenten sneller, bijvoorbeeld bij coaching of in groepsprocessen. Hun steun kan effectiever zijn, hun gezag wordt sneller geaccepteerd.

Meer invalshoeken

Onderzoek wijst uit dat multiculturele onderwijsteams meer kennis van klanten en afnemers 'in huis hebben' en minder last hebben van tunnelvisie of blinde vlekken. Zij beschikken over een verscheidenheid van invalshoeken, hebben meer creativiteit en een groter innovatievermogen. Multiculturele teams hebben daardoor een groter probleemoplossend vermogen, ook voor de specifiek met biculturaliteit verbonden studieproblemen. Bovendien zien dit soort teams ook onverwachte kansen om onderwijs te vernieuwen. De extra competenties van multiculturele teams bracht INHolland ertoe om voor de komende drie jaar bij het aannemen van biculturele docenten een streefcijfer van 20% te hanteren; met een voorkeursbeleid waarbij biculturaliteit, bij gebleken geschiktheid, als een plus voor de aanstelling telt.

Streefcijfer en bi-culturaliteit als plus: wel of niet onrechtvaardig?

Is deze voorkeursbehandeling, beredeneerd vanuit een business case, moreel discutabel? Moreel gezien lijkt ons dat niet. Er is immers

geen sprake van voorkeursbehandeling in strikte zin, al hebben geschikte biculturele kandidaten een streepje voor. Zij worden immers terecht anders behandeld dan autochtone medesollicitanten, juist omdat zij ongelijk zijn en over meer interculturele competenties beschikken.

Gelijke zaken en personen behoren wij gelijk te behandelen en ongelijke zaken en personen ongelijk, zo gaf Aristoteles ooit aan. Ongelijke behandeling op een niet-relevant criterium, door toe te wijzen op grond van huidskleur, is onrechtvaardig. Maar als een andere etniciteit ook andere, extra competenties met zich meebrengt en de hogeschool op grond daarvan de baan aan een biculturele docent toewijst, wordt er niet discriminatoir en onterecht ongelijk behandeld. Die extra competenties – als ze er feitelijk zijn en in onderwijs en teams inzetbaar zijn – maken hen, naast hun geschiktheid voor hun vak, immers tot betere kandidaten. Deze kandidaten de voorkeur geven is moreel gerechtvaardigd.

Paul P.J. Overvoorde, Hogeschool INHolland, School of Social Work Noord, Lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap.

VOORBEELD DIVERSITEIT EN VERANDERMANAGEMENT, DE HAAGSE HOGESCHOOL

Een voorbeeld van een instelling in het hoger onderwijs, die cultuurverandering als speerpunt uitwerkt, is de Haagse Hogeschool (HHS). Na de uitkomsten van het onderzoek naar discriminatie binnen hun organisatie (De Beuk, 2009), is de HHS aan de slag gegaan met een breed pakket aan maatregelen. Cultuurverandering is in deze aanpak het uitgangspunt, gebaseerd op het idee dat een collectief leerproces nodig is. De doelstellingen zijn gericht op het weerbaar, sensitief en deskundig maken van alle medewerkers, zodat zij beter kunnen omgaan met diversiteit en het voorkomen en bestrijden van discriminatie. De hogeschool onderkent daarbij dat diversiteitsbeleid niet alleen maar leuk en gezellig is, maar ook moeilijk en complex.

Hogeschoolbrede activiteiten

Het diversiteitsbeleid van De Haagse wordt uitgewerkt in het Programma Diversiteit en Anti-discriminatie (PDAD), dat loopt van het najaar van 2009 tot het voorjaar van 2011. Het PDAD bestaat uit een combinatie van hogeschoolbrede activiteiten en een gefaseerd traject per academie of dienst. De hogeschoolbrede activiteiten zijn bijvoorbeeld discussies, seminars, studiedagen, workshops en cultuurprojecten, maar ook bijdragen aan HRM-procedures

en het verbeteren van klachtenregelingen. Een van de startactiviteiten was een workshop over (omgaan met) discriminatie voor alle leidinggevendenden van de hogeschool, in groepen van maximaal tien personen.

Eigen accenten

Alle 23 academies en diensten voeren een traject uit van exact een jaar, waarin zij vanuit de situatie en behoeftes in hun eigen academie of dienst met thema's rond diversiteit en discriminatie aan de slag gaan (maatwerk). Het jaar is opgesplitst in vier kwartalen. De eerste drie maanden staan in het teken van mobiliseren; de academie of dienst vormt in die tijd een programmateam. De drie maanden daarna zijn gericht op reflecteren, het verzamelen van feiten en cijfers en het schrijven van de eigen diversiteitsgeschiedenis. Daarna volgen drie maanden van ontwikkelen, waarin activiteiten worden gestart (deels verplicht en deels vrijwillig, maar altijd met eigen prioriteiten en accenten). In het afsluitende kwartaal staat het 'borgen' van de veranderingen centraal. Op basis van de ervaringen in dat jaar wordt een diversiteitsplan voor de eigen academie of dienst geschreven voor de komende drie tot vijf jaar.

Begrippenkader

Via het PDAD wil de Haagse Hogeschool een gedeeld begrippenkader ontwikkelen, met als kernbegrippen welkom, veilig en gewaardeerd. Opmerkelijk is dat een negatieve aanleiding (discriminatie) tot een positieve uitkomst leidt, waarbij de HHS ook nu weer voorloper is op het terrein van diversiteit, in dit geval in een context van verandermanagement.

(Bron: Ineke van Halsema, programmadirecteur Diversiteit, Haagse Hogeschool).

1 Diversiteitsbeleid is succesvoller wanneer vier sporen worden uitgewerkt: competentie ontwikkeling van alle studenten (curriculum), competentieontwikkeling van alle medewerkers (professionalisering), HRM-beleid en in-, door- en uitstroom van allochtone studenten.

2 Een breed draagvlak in de hogeschool is onontbeerlijk voor een succesvol diversiteitsbeleid.

3 Kennis over processen van (on) gelijkheid en uitsluiting en er binnen de organisatie met elkaar over spreken zorgt voor een open klimaat. Een open klimaat is voorwaarde voor een succesvol diversiteitsbeleid.

4 Positieve discriminatie niet uitsluiten maar wel bewust zijn van mogelijke ongewenste gevolgen en daar preventief op inspelen.

5 Door de business case diversiteit van de hogeschool te beschrijven komt het bedrijfsbelang helder naar voren en dat versterkt het draagvlak.

6 Culturele dilemma's moeten bespreekbaar zijn maar dat kan alleen met een gemeenschappelijk begrippenkader om dat gesprek aan te gaan.

7 Besteed tijd aan het bespreken van interculturele dilemma's volgens de cyclus van uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken.

8 Benader diversiteitsbeleid niet als een project maar als een veranderproces en wees bewust van de tijd en inspanning die het vraagt. Wees bereid om gevestigde routines los te laten.

9 Zet verschillende inspirerende en creatieve instrumenten in bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid.

10 Maak gebruik van de actuele en vernieuwende perspectieven die onderzoek naar diversiteit kan bieden.



2 AAN DE SLAG MET WERVING

EMMA PAUL

Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

SUSAN NIEMANTSVERDRIET

Hogeschool Leiden

RADJ RAMCHARAN

FORUM, Instituut voor Multiculturele Vraagstukken

2.1 Inleiding

2.2 Arbeidsmarktcommunicatie en diversiteit

- 2.2.1 *Beelden en teksten op hogeschoolsites*
- 2.2.2 *Beelden en teksten in hogeschoolvacatures*
- 2.2.3 *Imago hbo bij de doelgroep*
- 2.2.4 *Zoekgedrag allochtone high potentials*

2.3 Vacatureplaatsing

- 2.3.1 *Websites*
- 2.3.2 *(Internet)tijdschriften*
- 2.3.3 *Netwerksites*

2.4 Wervingsactiviteiten

- 2.4.1 *Inzet studentenverenigingen*
- 2.4.2 *Werving via databases*
- 2.4.3 *Meer ideeën voor werving*

2.5 Gespecialiseerde bureaus

2.6 Literatuur

Gouden Tipkaart Werving

2.1 INLEIDING

Bij de reguliere werving voor functies in het hbo lukt het vaak niet om in voldoende mate allochtone kandidaten aan te trekken. Vaak wordt dan gezegd dat er niet genoeg hoogopgeleide allochtonen zijn. Echter, in 2006 meldde het Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) een dubbel zo grote werkloosheid onder allochtonen met een hoge opleiding: 10% van hen vindt geen baan, ten opzichte van 4 à 5% van de hoogopgeleide autochtonen. De hoogopgeleide allochtonen zijn er dus wel! Een deel van het aanwezige potentieel van hoogopgeleide allochtonen blijft echter onaangesproken. Hoe kunnen we vraag en aanbod op de sollicitatiemarkt beter op elkaar afstemmen, in het bijzonder met betrekking tot hoogopgeleide allochtonen?

In dit hoofdstuk wordt een groot aantal mogelijkheden aangereikt om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt met betrekking tot hoogopgeleide allochtonen dichter bij elkaar te brengen. We bieden concrete tips voor de werving van hoogopgeleide allochtonen. De nadruk ligt daarbij op de concrete, praktische aanpak van de werving. De genoemde tips zullen daarom vooral van belang zijn voor HRM-medewerkers, maar ook anderen kunnen er hun voordeel mee doen. Gedurende de drie jaren dat binnen het project Nieuw Goud Koepel hogescholen actief met interculturele werving aan de slag waren, is gebleken dat er heel veel mogelijkheden zijn om de werving

aan te pakken en te verbeteren. In het netwerk van de bij het project betrokken hogescholen hebben we verscheidene mogelijkheden verzameld. We maken in dit hoofdstuk inzichtelijk wat deze mogelijkheden zijn, hoe je ze kunt inzetten en waar je informatie kunt vinden.

Allereerst gaan we in op de manier waarop de arbeidsmarktcommunicatie voor hoogopgeleide allochtonen verloopt. Hiervoor hebben we 39 websites van hbo-instellingen geanalyseerd, waarbij is nagegaan hoe hbo-instellingen vacatures aanbieden. Het belang van communicatie via tekst en beeld naar de doelgroep wordt benadrukt. We geven concrete voorbeelden van good practices. Daarnaast bespreken we het imago van hbo-instellingen als werkgever en het imago van het beroep hbo-docent bij de doelgroep. Ook wordt ingegaan op het zoekgedrag van hoogopgeleide allochtonen, dat verschilt van het zoekgedrag van hoogopgeleide autochtonen.

Vervolgens besteden we aandacht aan plekken waar hogescholen vacatures kunnen aanbieden. Er zijn alternatieve manieren van vacatureplaatsing mogelijk, die beter aansluiten op het zoekgedrag van hoogopgeleide allochtonen. Het uitzetten van vacatures bij netwerkorganisaties is ook een alternatieve vorm van werving die de doelgroep beter bereikbaar maakt. Daarom hebben we ook overzichten opgenomen van relevante netwerkorganisaties en internetsites die het eenvoudiger maken hoogopgeleide allochtonen te bereiken. Hierbij is een selectie gemaakt van actuele, bekende adressen. Het ligt voor de hand dat dit soort lijsten in dit digitale tijdperk aan verandering onderhevig is.

2.2 ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE EN DIVERSITEIT

In 2008 is onderzoek gedaan naar de arbeidsmarktcommunicatie van hogescholen en de rol van de website www.werkenbijhogescholen.nl (Zestor, 2008). De conclusies uit dit onderzoek geven een beeld van het wervingsgedrag van hogescholen. Enkele conclusies zijn:

- Hogescholen benaderen arbeidsmarktcommunicatie zeer verschillend. Hoe groter de hogeschool, hoe gestructureerder de aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie.
- Opvallend is dat de (centrale) afdeling P&O binnen hogescholen geen hiërarchische macht heeft om besluiten af te dwingen. Binnen grotere hogescholen gaan faculteiten vaak hun eigen gang. Daarbij leggen zij het advies van de afdeling P&O vaak naast zich neer.
- Hogescholen hebben geen goed inzicht in het effect van de gebruikte kanalen voor het uitzetten van vacatures. Besluiten op dit gebied worden meestal op basis van aannames en onderbuikgevoel genomen, in plaats van op feiten gebaseerd.

Een conclusie uit de Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo, 'Nieuw licht op de zaak', is in dit kader ook interessant (Zestor, 2009):

- Er stromen in 2007 in het hbo meer vrouwen en allochtonen in dan uit. Voor mannen en autochtonen geldt het omgekeerde. Wanneer deze trend doorzet, verkleurt het personeelsbestand in het hbo.

Voor veel hogescholen is winst te behalen in de manier van werven. Hoe specifiek hogescholen willen werven, hoe belangrijker het wordt dat zij inzicht krijgen in de eigen manier van werven. Deze paragraaf levert een bijdrage aan het vergroten van inzicht in een aantal aspecten van arbeidsmarktcommunicatie richting hoogopgeleide allochtonen. De volgende thema's worden uitgewerkt: welke beelden en teksten gebruiken hogescholen op de websites, welke beelden en teksten zijn zinvol, wat is het imago van het hbo bij de doelgroep en wat kunnen we leren over het zoekgedrag van allochtone hoogopgeleiden?

2.2.1 Beelden en teksten op hogeschoolsites

Een eerste stap in het diverser maken van de arbeidsmarktcommunicatie richting allochtone hoogopgeleiden is het onder de loep nemen van beelden (foto's, banners, plaatjes) en teksten op de websites van hogescholen. Spreken de beelden en teksten de allochtone doelgroep aan? Voelt de allochtone hoogopgeleide zich thuis in de sfeer die de site uitstraalt? Voelt zij zich welkom? Zijn er beelden en teksten waarin allochtonen zichtbaar en hoorbaar zijn? Om te bereiken dat een divers publiek zich herkent in de website, moeten de beelden en teksten een uitstraling hebben die ervoor zorgt dat potentiële allochtone werknemers zich welkom voelen. Dit is allereerst te bereiken door – naast plaatjes van autochtone medewerkers en studenten – ook allochtone medewerkers en studenten zichtbaar in beeld

te brengen. Ook de teksten moeten meer diversiteit uitstralen.

Vanuit het perspectief van *diversity marketing* zijn websites van 39 hogescholen gescreend. Via het tabblad ‘Werken bij...’ of ‘Vacatures’ is bekeken of de wervingstekst gericht is op het aanspreken van potentiële allochtone medewerkers.

Slechts vier van de 39 hogescholen spreken in hun wervingstekst – te vinden via het tabblad ‘Werken bij...’ – expliciet over het thema diversiteit of interculturaliteit. De andere hogescholen houden de tekst algemeen en praktisch of hebben alleen een link naar de beschikbare vacatures geplaatst. Zeven van de 39 gescreende websites maken gebruik van testimonials¹ van medewerkers om een beeld te geven van het werk en de werkomgeving. Drie van deze zeven websites van hogescholen gebruiken testimonials van allochtone medewerkers. Deze aansprekende voorbeelden van allochtone medewerkers zijn in de volgende kaders weergegeven.

De inhoud van de testimonials in het kader is gericht op de inhoud van het werk en de arbeidsomstandigheden. Alleen in het testimonial van Hogeschool Utrecht is de etnische achtergrond van de medewerker – en de invloed die deze heeft op het werk – terug te vinden. Hassan Hussein Ali profileert zich als rolmodel voor allochtone studenten.

Voorbeeld testimonial Hogeschool Utrecht

Hassan Hussein Ali, docent:
“Als docent vind ik het leuk om mensen te zien groeien. Door mijn Iraakse achtergrond snap ik moslimstudenten soms net iets beter. Allochtone studenten nemen mij daardoor eerder in vertrouwen.”



Hassan Hussein Ali

Voorbeeld testimonial Haagse Hogeschool

Orlando Meulens, sinds 15 april 2007 werkzaam als docent bij de academie voor Marketing en Commerce: “Ik heb voor De Haagse als werkgever gekozen vanwege de professionele uitstraling en de ontwikkelingsmogelijkheden en het is lekker dicht bij huis. Het leukste aan mijn werk vind ik het lesgeven en de mogelijkheden die je hebt om een eigen invulling te geven aan je werk. De Haagse in 4 woorden ... Een mooie (goede) uitstraling, prettige werksfeer, studentendorp, uitdagend, enorm. (Toch iets meer dan 4 woorden...)”.



Orlando Meulens

¹ Verklaringen van derden om de kwaliteit van de hogeschool aan te geven.

Testimonials zijn een krachtig middel voor hogescholen om specifieke doelgroepen te interesseren voor de site, de studie of het beroep. Door testimonials gericht in te zetten kunnen potentiële medewerkers zich verplaatsen in de organisatie en het werk. Om testimonials krachtig in te zetten is het belangrijk dat de voorbeelden aansprekend zijn. Hiervoor kan ook video een goed middel zijn. Beelden waarbij zowel op foto als op video de medewerker aan het werk is, komen sterker over bij de doelgroep. Veel testimonials op hogeschoolsites geven een portretfoto als illustratie, wat een statisch en beperkt beeld geeft. Stenden Hogeschool en Hanzehogeschool Groningen profileren zich expliciet als een internationale hogeschool en gebruiken als enige hogescholen videotestimonials van medewerkers in een werksituatie.

HOE DOET DE POLITIE DAT?

De politie heeft voor haar landelijke wervingscampagne ‘Goed dat je er bent’ een aparte pagina gemaakt (www.kombijdepolitie.nl). Wanneer een geïnteresseerde via www.politie.nl doorklikt naar ‘Werken bij’, komt al snel de site van een regionaal korps in beeld. Sommige van de korpsen, bijvoorbeeld Noord-Holland Noord, zetten testimonials van allochtone medewerkers en tekst over diversiteit actief in. In de campagne is zijn geheel, maar ook bij de pagina’s van regionale korpsen zijn allochtone medewerkers zichtbaar in beeld (zie onderstaand voorbeeld).



Na op dit plaatje te klikken volgt de volgende tekst:

“Het is ontzettend leuk om met verschillende mensen in contact te komen.”

Toen Behrouch Chawoush zich aanmeldde bij de politie reageerden vrienden blij verrast, “want hij sprak altijd zo veel over de politie”. Inmiddels werkt de 22-jarige aspirant in Noord-Holland Noord, na een jaar warmdraaien bij de politie Groningen.

“Het is ontzettend leuk om door je werk met verschillende mensen in contact te komen”, zegt Behrouch. “Dat spreekt me aan. Daarnaast wil ik graag een steentje bijdragen aan een betere maatschappij. Ook dat aspect is belangrijk, iets voor anderen betekenen.”

Leren van anderen

De 22-jarige agent in opleiding werkt sinds januari 2008 bij de Politie Noord-Holland Noord en dat bevalt prima. Vooral het combineren van studie en werk. “Daarnaast heb ik hier met veel verschillende culturen te maken”, zegt Behrouch, die in Afghanistan is geboren. “Ik heb leuke collega’s, die graag dingen willen weten over een andere cultuur. Dat Afghanistan zo vaak in het nieuws is, vind ik wel vervelend. De media maken alles erger dan het is. Ik ben enorm trots op mijn afkomst, vooral op wat ik vanuit mijn achtergrond heb meegekregen. Die ervaring, levenswijze en kennis kan ik delen met collega’s die hierin geïnteresseerd zijn. Zo is het bij ons thuis ook: openstaan voor nieuwe dingen en andere culturen.”

Afkomst geen issue

Zijn Afghaanse afkomst zit niemand in de weg, merkt Behrouch. “En speelt mijn afkomst toch een rol in hoe ik word benaderd, dan zeg ik daar wat van.” Behrouch is ook duidelijk over zijn bijdrage aan deze maatschappij. “Die is belangrijk. Zo kwam ik meerdere keren in situaties waar mensen wel Afghaans spraken, maar geen of gebrekkig Nederlands. Juist dan kan ik helpen om zaken duidelijk te maken. Verder is het altijd goed om van elkaars cultuur te leren. Dat leidt tot meer begrip en betere samenwerking.”

Trotse familie

Ook zijn familie is blij dat Behrouch bij de politie werkt. “Ze waren enorm trots toen ik vertelde dat ik bij de politie ging werken. Mijn vrienden zeiden al dat het de hoogste tijd was, dat ik er al jaren over sprak. Als ik mijn vrienden spreek, vragen ze me ook altijd: ‘En... hoeveel boefjes heb je al gepakt?’ Ik merk dat het ze een goed en vertrouwd gevoel geeft dat ik bij de politie werk. Ik word in elk geval overstelpt met vragen over de politie, over ons werk.”

TIP

Presenteer testimonials en beelden van allochtone medewerkers op de hogeschoolsite.

TIP

Verwoord op de site het belang van diversiteit voor de hogeschool.

TIP

Verwoord de werkgerelateerde meerwaarde van een 'meer dan Nederlandse' identiteit in de vacaturetekst.

Een diverse uitstraling via de website kun je als hogeschool ook realiseren door het gebruik van studentenfoto's. Zo proberen de Haagse Hogeschool en Stenden Hogeschool door een roulerende fotogalerie van studenten uit alle windstreken haar diverse uitstraling te visualiseren. Daarnaast lees je in de website-teksten meerdere keren dat er ruimte is voor diversiteit en dat de hogeschool midden in de samenleving staat.

Uitkomsten

De resultaten van de screening van de websites van hogescholen laten zien dat hogescholen nog weinig gebruikmaken van testimonials, dat ze nog minder gebruikmaken van testimonials van allochtone medewerkers en dat de testimonials een statische vormgeving hebben. Weinig foto's of video's laten een medewerker in actie zien. De teksten van testimonials gaan slechts in één geval in op de allochtone achtergrond van een medewerker en het verband tussen die achtergrond en het werk. Het thema diversiteit is in weinig websiteteksten terug te vinden. Veel hogescholen kunnen op het gebied van het inzetten van teksten, beelden en testimonials dus nog een flinke verbetering realiseren.

2.2.2 Beelden en teksten in hoge schoolvacatures

Uit de diverse vacatureteksten van hogescholen blijkt dat zij over het algemeen niet werven op basis van etnische achtergrond. Een aantal jaar geleden werd weleens in vacatureteksten vermeld dat allochtonen nadrukkelijk uitgenodigd waren om te reageren. Anno 2010 komt dat niet veel meer voor. Soms wordt vermeld dat een hogeschool streeft naar een medewerkersbestand dat een goede afspiegeling is van het studentenbestand. Bij de projecten Nieuw Goud op Hogeschool Utrecht en Hogeschool Leiden is er wel voor gekozen expliciet allochtone kandidaten te werven. In de wervingstekst werd gerefereerd aan multi(cultureel) talent. In beide gevallen leverde de wervingstekst een groot aantal (meer dan negentig) reacties op. Zie het voorbeeld van deze vacaturetekst in het kader.

Hogeschool Leiden startte in het studiejaar 2008-2009 met een project Nieuw Goud. Het project richtte zich op de werving van afgestudeerde hoogopgeleiden met een biculturele identiteit, voor de functie van junior docent voor een tijdelijke aanstelling van een jaar. De functie had een traineeshipkarakter, in die zin dat er veel aandacht was voor begeleiding en zelfstudie tijdens de aanstelling. Daarnaast werd van de junior docenten ook een fors aandeel in onderwijsactiviteiten verwacht.

TIP

Geef concrete informatie over opleidings- en functiemogelijkheden op de site en in de vacaturetekst.

Hogeschool ... zoekt multi(cultureel) talent voor de functie docent (0,6 - 0,8 fte) voor deelname aan het traineeship Nieuw Goud

(...) Onze studenten worden steeds diverser qua culturele achtergrond en het is voor hen prettig zich in de studieomgeving herkend, gesteund en geïnspireerd te voelen door een docentenkorps dat net zo divers is als de studentenpopulatie. Bovendien worden studenten dan ook beter voorbereid op hun toekomstige beroepscontext die steeds sterker een divers (internationaal, multicultureel) karakter heeft.

Wij willen de culturele diversiteit meer tot uitdrukking laten komen in ons personeelsbestand. Om dit te bereiken heeft Hogeschool ... het project Nieuw Goud ontwikkeld. Dit project is gericht op het werven van talentvolle, biculturele/allochtone medewerkers (met minimaal een Nederlandse culturele achtergrond en een niet-westerse culturele achtergrond) die zich willen ontwikkelen tot (junior) docent. Vanuit het project worden twaalf aankomend docenten gezocht (...).

De vacature leverde in totaal meer dan 90 reacties op. De vacatureomschrijving was geplaatst in de Volkskrant (20 reacties), op de websites van Hogeschool Leiden (9 reacties), Werkenbijdeoverheid.nl/ Monsterboard (16 reacties). Verder was er een open sollicitatie en werden sollicitanten vanuit Zestor (4 reacties) getipt. Uit de rest van de brieven was niet te achterhalen waar de vacature gespot was.

Van de groep van 90 sollicitanten identificeren 45 sollicitanten zich met de grootste groepen allochtonen binnen Nederland (Suriname 15, Marokko 12, Turkije 11, Antillen 6). De overige sollicitanten identificeren zich met een breed scala aan landen: Indonesië, Armenië, Azerbeidzjan, Iran, Griekenland, Servië, Wit-Rusland, Rusland, India, Japan, landen uit Zuid- en Midden-Amerika en diverse Afrikaanse landen.

Een groot aantal van deze sollicitanten weerspreekt de opvatting dat allochtonen niet op hun afkomst willen worden aangesproken. 24 Sollicitanten vermelden namelijk expliciet in de brief dat zij zich aangesproken voelden door het multiculturele karakter van de advertentie. Verder geven acht sollicitanten expliciet in de brief aan dat het traineeshipkarakter van de functie hen aansprak. Uit de totale groep van 90 sollicitanten zijn zes junior docenten geselecteerd, waarvan er vijf – na een aanstelling van een jaar als ‘Nieuw

Gouder’ – een vervolgaanstelling als docent accepteerden bij Hogeschool Leiden.

De Haagse Hogeschool heeft ook gebruikgemaakt van expliciete tekst over diversiteit in haar vacatures (zie onderstaand voorbeeld).

Medewerkers én studenten van de Haagse Hogeschool stellen zichzelf en elkaar voortdurend vragen. Ze onderzoeken, verleggen grenzen. Dat verwachten we ook van hen: op die manier kunnen zij en wij hun talent ontdekken en ontwikkelen. Voor studenten is ‘De Haagse’ een plek waar zij worden opgeleid tot wereldburger, voor medewerkers een omgeving waar zij zich professioneel verder ontwikkelen. ‘Wij’ zijn een bonte verzameling van 17.000 studenten en 1.600 medewerkers die dagelijks samenwerkt in een eigenzinnige en kwalitatief hoogwaardige leer- en werkomgeving. Die prikkelt, uitdaagt en aan het denken zet.

Voor de academie X (afkorting), met de opleidingen X en X, zijn we op zoek naar een:

We kunnen concluderen dat het expliciet vermelden van de meerwaarde van een andere etnische identiteit – naast de Nederlandse – een wervend effect heeft op de doelgroep. Hoewel het uitgangspunt van het merendeel van de kandidaten natuurlijk blijft dat ze willen worden aangenomen op basis van kwaliteit en niet vanwege hun etnische achtergrond. Deze constatering sluit aan op de discussie over positieve discriminatie (zie hoofdstuk 1).

2.2.3 Imago hbo bij de doelgroep

Het hoger beroepsonderwijs heeft een weinig aansprekend imago bij allochtone high potentials. Potentiële docenten zijn zich niet bewust dat de hogeschool een interessante werkgever kan zijn. Waar liggen kansen voor hogescholen om dit imago te versterken?

Meerdere wegen leiden naar het hbo

Uit het rapport 'Gouden Kansen; naar een multicultureler hbo', dat de Intelligence Group in 2008 voor Zestor uitvoerde, blijkt dat het hbo als potentiële werkgever niet op het netvlies van de allochtone hoogopgeleide staat. Het rapport laat zien dat de doelgroep zich niet of slecht bewust is van de mogelijkheden die het hbo aan medewerkers biedt. Zij weten vaak niet dat naast een lesbevoegdheid, ook verschillende andere diploma's, werkervaringen en kwalificaties tot een baan in het hbo kunnen leiden. Ook met een hbo-diploma is het mogelijk om te solliciteren, hoewel het streven naar medewerkers met een mastertitel groeiende is.

Het is zinvol om gerichte informatie te verstrekken over de mogelijkheden om tijdens de dienstbetrekking gericht door te leren voor een eerstegraads lesbevoegdheid, dan wel een mastertitel. Vaak kunnen hbo-medewerkers intern een didactische opleiding volgen. Daarnaast kunnen hogescholen beter benadrukken dat ook andere functies en rollen mogelijk zijn (al dan niet in combinatie met het docentschap).

Het hbo heeft als sector geen centrale landelijke wervingscampagne zoals de politie, waardoor de individuele hogescholen zelf moeten werken aan imagoversterking. Dat betekent dat hogescholen in de communicatie met de doelgroep specifieke informatie over vooropleiding, werkervaring en scholingsmogelijkheden explicieter naar voren kunnen brengen.

2.2.4 Zoekgedrag allochtone high potentials

In 2006 meldde het ROA een dubbel zo grote werkloosheid onder allochtonen met een hoge opleiding: 10% van hen vindt geen baan, ten opzichte van 4 à 5% van de autochtonen met een hoge opleiding. In het rapport 'Onverzilverd talent' (2007) onderzoekt Paul Jungbluth de ervaringen van afgestudeerde niet-westerse allochtonen, die na een jaar nog op zoek zijn naar een baan die bij hun opleiding past. Een opmerkelijke uitkomst betreft de sociale herkomst van de onderzoeksgroep. 80% van de respondenten heeft ouders met een (zeer) laag opleidingsniveau. Dit waren vooral Turkse en Marokkaanse respondenten. In dat opzicht is deze groep te vergelijken met autochtone sollicitanten die de eersten binnen de familie zijn met een hoge opleiding. Ook zij missen vaak het sociale en culturele kapitaal dat je op de sollicitatiemarkt nodig hebt. Geduld, kritisch gedrag, de juiste profilering en strategie zijn competenties die een hoge komaf (en die hoeft niet wit te zijn) vaak met zich meebrengt en die veel respondenten

uit het onderzoek dus missen als zij de sollicitatiemarkt betreden.

Gebrek aan juiste netwerken

Het rapport 'Hoogopgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen' van de Raad van Werk en Inkomen (2006) schetst een soortgelijk beeld. Uit de houding en het zoekgedrag van allochtonen spreekt een gebrek aan zelfvertrouwen. Daarnaast ontbreekt het deze doelgroep aan de juiste netwerken om te solliciteren op banen met een hoog functieniveau. Bij het zoeken van een baan vertonen allochtone studenten een minder effectief zoekgedrag dan autochtone studenten. Allochtone studenten reageren vaker op advertenties of proberen het via een uitzendbureau, terwijl autochtone studenten vaker werkende vrienden en bekenden inzetten. De persoonlijke netwerken van allochtonen zijn daarmee minder functioneel dan die van de hoogopgeleide autochtonen. Allochtone afgestudeerden zoeken vooral naar een baan via jobsites op internet, gaan vaker naar het CWI en uitzendbureaus. Ook maken ze meer gebruik van werving- en selectiebureaus en banenbeurzen. Hierin onderscheiden niet-westerse allochtonen zich van autochtone en westerse allochtonen. Westerse allochtonen volgen meer het zoekgedrag van autochtonen.

Nationalevacaturebank.nl en Monsterboard.nl zijn sites waar de doelgroep over het algemeen het meest zoekt naar

vacatures. Allochtone hoogopgeleiden zoeken daarnaast ook vaak op andere plaatsen.

Allochtone hoogopgeleiden zijn ook goed te bereiken via jobsites, CWI, uitzendbureaus, werving en selectiebureaus en banenbeurzen. Persoonlijke netwerken worden echter door allochtone hoogopgeleiden nog niet maximaal ingezet bij het zoeken naar hogere functies.

In de volgende paragraaf worden concrete aanknopingspunten uitgewerkt, waarmee hogescholen de plekken waar allochtone hoogopgeleiden naar vacatures zoeken in beeld kunnen brengen.

2.3 VACATUREPLAATSING ONLINE

In het eerder genoemde onderzoek 'Arbeidsmarktcommunicatie van hogescholen en de rol van www.werkenbijhogescholen.nl' (Zestor, 2008) worden nog twee belangrijke conclusies getrokken, die inzicht geven in het wervingsgedrag van hogescholen:

- Meestal wordt een combinatie van print- en online kanalen ingezet voor het uitzetten van vacatures. Op printgebied lijkt de Volkskrant (qua aantallen reacties en de kwaliteit ervan) het meest succesvol. Online gaat de voorkeur uit naar de eigen sites van de hogescholen, Nationalevacaturebank.nl en Monsterboard.nl.
- Bijna alle hogescholen maken gebruik van Werkenbijhogescholen.nl. De rol die de site speelt is echter nog beperkt. De verwachting is dat het belang van de site toeneemt.

In de onderstaande paragrafen werken we een aantal verschillende mogelijkheden uit om vacatures te plaatsen (zowel print als online).

2.3.1 Websites

Op onderstaande websites kunnen hogescholen terecht voor het plaatsen van vacatures en het creëren van bekendheid als hogeschool. We hebben een selectie gemaakt van landelijke sites, die eenvoudig zijn in hun gebruik. Het overzicht is zeker niet volledig en is uiteraard aan verandering onderhevig.

www.diversitytalentcentre.nl

De site van het Diversity Talent Centre geeft hogescholen de mogelijkheid vacatures te plaatsen, bedrijfspresentaties te organiseren, een banner te plaatsen, een mailing te versturen, een event aan te kondigen en/of toegang te krijgen tot de database met cv's. Hogescholen kunnen bovenstaande mogelijkheden uiteraard ook combineren. De site biedt uitgebreide achtergrondinformatie en de mogelijkheden worden duidelijk toegelicht.

www.etnomedia.nl

Via Etnomedia kunnen hogescholen vacatures plaatsen op verschillende cultuurgebonden online media. Etnomedia beheert een aantal websites met een groot bereik onder allochtone hoogopgeleiden. We werken hieronder een aantal van deze voorbeelden uit. Etnomedia biedt hogescholen de mogelijkheid om zich op al deze sites zichtbaar te maken.

www.jobplaza.nl

JobPlaza is een multiculturele cv- en vacaturebank. Op JobPlaza kan een hogeschool als werkgever vacatures en banners plaatsen en zoeken in de cv-databank. Verder kan een hogeschool worden opgenomen in de bedrijvenindex, die werkzoekenden kunnen raadplegen. Deze bedrijvenindex biedt een overzicht van hogescholen, hun contactgegevens en lopende vacatures. Hogescholen kunnen deze

vermelding uitbreiden met een bedrijfspresentatie (inclusief logo, een informatieve tekst en een link naar hun eigen hogeschoolsite). Hogescholen kunnen zich via de site aanmelden voor deze diensten.

www.marokko.nl en www.maghreb.nl

Deze websites richten zich op Marokkaanse Nederlanders en bieden hogescholen een aantal mogelijkheden om zich als werkgever te profileren. Zo kunnen hogescholen een banner plaatsen, met de mogelijkheid om door te klikken naar de hogeschoolwebsite. Beide sites zijn geen vacaturesites, maar hebben wel een tamelijk breed bereik. Ook www.maghrebmagazine.nl is voor hogescholen een interessante optie om zich bij de doelgroep te profileren.

www.suriname.nl

Suriname.nl is ook te bereiken via het adres www.waterkant.net. Ook hier kunnen werkgevers een banner of advertentie plaatsen en daarnaast linkt de site door naar de vacaturesite JobPlaza.

www.lokum.nl

Deze website is opgezet voor de Turkse gemeenschap. Werkgevers kunnen op de site adverteren en banners plaatsen.

www.hindustani.nl

Deze site is opgezet voor en door de Hindoestaanse gemeenschap. Ook hier kunnen werkgevers adverteren en een banner plaatsen.

www.kleurintwerk.nl

Deze site biedt hogescholen de mogelijkheid vacatures te plaatsen. Daarnaast kunnen hogescholen hier online zoeken in een bestand van werkzoekenden. Hierbij richt de site zich op een brede allochtone doelgroep.

TIP

Gebruik cultuurgebonden media voor het verspreiden van vacatures.

2.3.2 (Internet)tijdschriften

Deze paragraaf biedt een greep uit (internet) tijdschriften waarin hogescholen een advertentie of banner kunnen plaatsen.

www.hindulife.nl

Tijdschrift voor Hindoestaanse Nederlanders met een begeleidende website.

www.tulpia.nl

Tijdschrift voor Turkse Nederlanders met een begeleidende website.

www.mzine.nl

Dit tijdschrift voor Marokkaanse Nederlanders heeft tevens een website en is actief op tv.

www.eutopia.nl

Tijdschrift voor betrokkenen bij de multiculturele samenleving. Bevat een magazine, bijeenkomsten en activiteiten.

www.contrastmagazine.nl

Contrast is een maandblad voor betrokkenen bij de multiculturele samenleving. Het is een hardcopy magazine met de focus op welzijn, gezondheid, onderwijs en arbeidsmarkt.

www.intermediair.nl

Ook in het tijdschrift Intermediair zoeken steeds meer hoogopgeleide allochtonen naar vacatures. Hogescholen kunnen vacatures plaatsen, adverteren of een bedrijfspresentatie plaatsen. Intermediair geeft tevens de



Bron: Etno Media

Voorbeeld van een wervingsactie van de Koninklijke Luchtmacht in tijdschrift Pleasure Media.

Intermediair Oriëntatiegids Multicultureel Talent uit, die te downloaden is via www.intermediair.nl/epaper/multicultureel. Deze gids biedt hogescholen volop mogelijkheden om zich onder de aandacht van een brede doelgroep te brengen.

www.colorfull-magazine.nl

Dit (online) tijdschrift richt zich op een brede doelgroep van geïnteresseerden in de multiculturele samenleving.

2.3.3 Netwerksites

Sociale netwerksites vormen op dit moment een groeiende bron van contacten en wervingsmogelijkheden. Hogescholen kunnen hun wervingsactiviteiten uitstekend via deze sites uitzetten. Hierbij geven we een kleine selectie van de mogelijkheden.

LinkedIn

LinkedIn is een netwerksite waarop vooral hoogopgeleiden een profiel aanmaken. Hogescholen kunnen vacatures plaatsen tegen betaling, maar het is vooral aantrekkelijk om als hogeschool zelf een profiel aan te maken. Hogescholen kunnen als lid gratis de duizenden cv's bekijken en aan leden van het hogeschoolnetwerk laten weten dat er een vacature is. Vervolgens kan de vacature verder worden verspreid via de netwerken van de diverse 'vrienden'. Een andere mogelijkheid is om lid te worden van een aantal aan het thema diversiteit gelieerde groepen. In deze groepen verenigen zich professionals die mogelijk interessant kunnen zijn voor het vervullen van een vacature. Netwerkorganisaties van allochtone high potentials, zoals TANS en Young Global People, hebben bijvoorbeeld ook een eigen LinkedIn-groep.

Hyves

Hyves is het grootste online vriendennetwerk in Nederland. De contacten zijn vooral informeel en sociaal en het netwerk wordt vooral door jongeren gebruikt.

De leeftijdsgroep van 35+ groeit echter gestaag. Hogescholen kunnen Hyves goed gebruiken om zich te promoten onder een groter publiek. Zo kunnen hogescholen een bedrijfshyve aanmaken, waar potentiële werknemers een kijkje kunnen nemen in de foto's, filmpjes en weblogs. Tevens zijn er specifieke hyves voor beroepsgroepen en rondom thema's.

Andere netwerken met een vergelijkbare werkwijze zijn bijvoorbeeld Xing, Facebook en Plaxo. Ook dit zijn netwerksites met een gratis lidmaatschap, waar hogescholen contacten kunnen leggen, hun vacatures kunnen vermelden en hun bekendheid kunnen vergroten.

2.4 WERVINGSACTIVITEITEN

Hogescholen hebben een enorm potentieel aan allochtone hoogopgeleiden in huis, namelijk de eigen studenten en alumni. Het aanboren van dit potentieel biedt kansen voor de werving van allochtone medewerkers. Om deze kansen maximaal te benutten is het belangrijk om zowel op korte als op langere termijn wervingsactiviteiten uit te zetten. Bijvoorbeeld door het werven van studenten via studentenverenigingen en zelforganisaties. Dit vraagt om duurzame investeringen in contacten en samenwerking. In dit hoofdstuk bieden we een aantal tips voor het opzetten van wervingsactiviteiten. Studenten in het algemeen en allochtone studenten in het bijzonder zijn vaak lid van een vereniging. Allochtone hoogopgeleiden die hun studie hebben afgerond, al werkervaring hebben opgedaan en al wat ouder zijn, zijn goed bereikbaar via alumninetwerken en via zelforganisaties.

2.4.1 Inzet studentenverenigingen

Een belangrijke voorwaarde voor gerichte werving binnen studentenverenigingen is het leggen van langdurig, structureel contact. Bijvoorbeeld via het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst. Hierbij is het belangrijk helder aan te geven wat de bijdrage van beide partijen is. Het heeft weinig effect als een hogeschool alleen zichtbaar is als een vacature openstaat. Het werkt beter om een gesprek aan te gaan over wat de vereniging mogelijk kan winnen bij een goed contact met de hogeschool. De

hogeschool kan bijvoorbeeld regelmatig een ruimte beschikbaar stellen, de vereniging een uitnodiging sturen voor bepaalde activiteiten of zorgen voor zichtbaarheid in interne media. De studentenvereniging kan hier diverse inspanningen tegenover stellen, zoals het verspreiden van vacatures onder hun leden en oud-leden of het plaatsen van een logo of banner op de eigen website.

Ook intensief contact onderhouden met alumniverenigingen is belangrijk. Een alumnus kent de hogeschool en haar docenten. Dit zorgt voor een vertrouwde relatie, waarop de hogeschool kan voortborduren. Vaak zijn alumniverenigingen direct verbonden aan een opleiding. Er bestaat een groot verschil in organisatie, aanpak en uitwerking van alumnibeleid per hogeschool, maar ook per opleiding. Bij het ontwikkelen van alumnibeleid, gericht op mogelijkheden voor werving en binding, is maatwerk dan ook noodzakelijk.

Door het volgen van alumni (via de eigen alumniverenigingen of via studentenverenigingen) vergroot een hogeschool de kans dat deze hoogopgeleiden terugvloeiën in de organisatie. Hiervoor bestaan diverse contactmogelijkheden zoals het organiseren van activiteiten, cursussen of bijeenkomsten voor alumnileden. Of door alumni toegang te geven tot Studium Generale of als mentor te betrekken bij het onderwijs (tijdens gastlessen).

Daarnaast kunnen leden van alumni- of studentenverenigingen bijvoorbeeld uitgenodigd worden voor speciale gelegenheden zoals de nieuwjaarsbijeenkomst, de opening van het studiejaar etc. Betrek alumni bij de hogeschool, bijvoorbeeld door ze regelmatig informatie te sturen over arbeidsmogelijkheden, uitnodigingen te sturen voor open sollicitaties, vacatureoverzichten door te sturen en ook gerichte vacatures te sturen. Houd het contact warm en maak duidelijk dat de hogeschool een interessante werkgever is. Maak het contact met de verenigingen en alumni ook zichtbaar op de site. Of creëer een LinkedIn-groep voor alumni of een Hyves-pagina voor studenten.

Studentenverenigingen bieden hogescholen veel wervingsmogelijkheden. Het is echter wel belangrijk om de verenigingen goed in kaart te brengen en dit overzicht up-to-date te houden. Daarnaast zijn ook verenigingen van andere hogescholen en universiteiten in de regio/provincie interessant. Ten slotte is het ook zinvol landelijke verenigingen in kaart te brengen. Maak hiervoor gebruik van meerdere verzamelsites. Er is geen enkele site die een totaaloverzicht heeft en de gegevens zijn sterk aan verandering onderhevig.

Een organisatie die al een aantal jaren nauw samenwerkt met allochtone studentenverenigingen is FORUM, het onafhankelijke kennisinstituut voor multiculturele vraagstukken. Radj Ramcharan is bij FORUM werkzaam als programmamanager Servicecentrum Integratie. Aan de hand van zijn persoonlijke ervaring geeft hij zijn visie op het nut en de inzetbaarheid van allochtone studentenverenigingen:

“Ikzelf ben na de middelbare school vanuit Suriname naar Nederland gekomen om politicologie te studeren aan de Universiteit van Amsterdam. Ik raasde in drieënhalft jaar door mijn studie. Ik had wel een netwerk van Surinaamse vrienden en kennissen, maar moest verder alles zelf uitzoeken. Je weet dan eigenlijk niet waar je het moet zoeken. Bij politicologie was een stage niet verplicht, terwijl het achteraf heel zinvol geweest zou zijn. Je kunt vanwege een stage beter een half jaar langer studeren, omdat je dan een ingang hebt op de arbeidsmarkt. Niemand die me dat had verteld. Het is voor mij een uitdaging om een volgende generatie te behoeden voor dit soort valkuilen. Want vergeleken met vroeger is de arbeidsmarkt harder geworden.”

Ramcharan: “Zowel landelijk als lokaal zijn er inmiddels tientallen allochtone studentenverenigingen en organisaties voor afgestudeerden. Aan elke universiteit en hogeschool in Nederland zijn er wel een paar te vinden. Turkse, Marokkaanse, Hindoestaanse, Antilliaanse, Arubaanse, Chinese of Surinaamse verenigingen. Voor elk wat wils. Na het afstuderen blijven leden nog actief in verschillende alumniverenigingen. Ik ben trots op deze netwerkorganisaties. Kritiek op het feit dat studenten alleen actief blijven in eigen kring, vind ik niet terecht. De professionaliteit van veel van deze organisaties is bijzonder hoog. Kenmerkend aan deze clubs is dat ze zich niet alleen richten op plezier, maar ook op maatschappelijke betrokkenheid binnen de Nederlandse gemeenschap. Natuurlijk moet je niet in je eigen hokje kruipen, maar je moet mensen de ruimte laten ook aan de slag te gaan met hun eigen identiteit. Zo bouw je eerst aan je eigen fundament, voordat je naar buiten treedt. Voor heel veel allochtone studenten geldt dat zij de eerste in hun familie zijn die een hoge opleiding volgen.”

Samenvatting van de tips voor een geslaagde samenwerking met alumni- en studentenverenigingen:

1. Ga een langlopende samenwerking aan, waarbij wederzijds wordt geïnvesteerd en geprofiteerd
2. Plaats logo's of banners op hun site
3. Betrek verenigingsleden bij activiteiten en initiatieven
4. Plaats vacatures op hun site of laat ze circuleren in hun netwerk
5. Maak duidelijke financiële afspraken. Kies daarbij voor een kostenneutrale aanpak bij een gelijkwaardige dienstuitwisseling. Voorkom dat verenigingen alleen benaderd worden wanneer een vacature openstaat, zonder dat ze daarvoor iets terugkrijgen

Verzamelsites studentenverenigingen

Studentenverenigingen zijn over het algemeen erg dynamisch; in relatief korte tijd kan er veel veranderen. Ze bestaan op basis van vrijwillige inzet van studenten of alumni. Dat betekent dat sites soms niet actueel zijn, dat informatie snel verouderd is of leden niet goed bereikbaar zijn. Overzichten van verenigingen bevatten dan ook altijd een zekere ‘vervuiling’.

www.intermediair.nl/multicultureel

Op de site van Intermediair is het mogelijk de eerder genoemde ‘Oriëntatiegids Multicultureel Talent’ (2009) online in te kijken. Doelgroep van de gids is zowel

de allochtone hoogopgeleide zelf als de organisaties die deze hoogopgeleiden zoeken. In deze oriëntatiegids wordt een aantal aspecten van interculturele werving besproken en is een lijst opgenomen van 22 netwerk-, studenten- en alumniorganisaties. Ook op de site van www.forumtalent.nl is een overzicht van studentenverenigingen te vinden, waarbij is aangegeven of de vereniging regionaal en/of landelijk actief is.

Landelijke studenten- en netwerkverenigingen

In deze paragraaf geven we een aantal voorbeelden van grotere, landelijk functionerende verenigingen. Turkse, Marokkaanse, Surinaamse en Antilliaanse Nederlanders zijn via deze verenigingen goed bereikbaar.

Stichting Cosmicus (www.cosmicus.nl)

Cosmicus is oorspronkelijk begonnen als een Turkse studentenvereniging. In de loop van de jaren heeft de vereniging zich ontwikkeld tot een meer interculturele stichting, met een bredere inzet richting onderwijs. Cosmicus heeft een aantal regionale studentenverenigingen onder zich. Via de website kunnen hogescholen direct contact leggen met regionale verenigingen en tot afspraken en samenwerking komen. Beide partijen kunnen daarbij specifieke afspraken maken over het verspreiden van vacatures.

Tannet – Turks Academisch netwerk (www.tannet.nl)

Tannet heeft ongeveer 500 geregistreerde leden, allen met een hbo/wo-achtergrond. Hogescholen hebben de mogelijkheid om ‘Friend of Tannet’ te worden. Vrienden mogen gebruikmaken van het ledenbestand en van de denktank en krijgen ingangen bij samenwerkingspartners van Tannet zoals studentenverenigingen. Daarnaast kan Tannet op zijn website nadrukkelijk verwijzen naar de hogeschool. Ook andere invullingen zijn mogelijk. Zo kan Tannet periodiek een netwerkbijeenkomst reserveren voor de eigen hogeschool om aandacht te geven aan specifieke thema’s. De hogeschool kan minimaal vier keer per jaar gedrukt materiaal verspreiden tijdens evenementen van Tannet en Tannet kan een gerichte mailing versturen naar alle leden. Uiteraard is het ook mogelijk om een vacature op de site te plaatsen. Hogescholen kunnen zich als donateur inschrijven in het kader van ‘Hart voor Tannet’. Dit geeft de hogeschool de mogelijkheid om een logo te plaatsen en haar bekendheid te vergroten (de hogeschool wordt dan bijvoorbeeld genoemd in officiële publicaties).

TANS – Towards a New Start (www.tans.nl)

TANS is een netwerkorganisatie die Marokkaans talent zichtbaar wil maken in de samenleving en met elkaar in contact wil brengen. Op die manier wil TANS ook de

beeldvorming over Marokkanen in Nederland positief beïnvloeden. TANS werkt landelijk en biedt hogescholen concrete samenwerkingsmogelijkheden. Zo kunnen hogescholen een logo of een banner plaatsen op de website van TANS en kunnen zij ook vacatures plaatsen.

YGP – Young Global People

(www.ygp.nl)

YGP is een netwerkorganisatie voor multiculturele young professionals. De organisatie is erop gericht werkgevers te ondersteunen bij het werven van allochtone kandidaten. Hiervoor zijn diverse mogelijkheden aanwezig. Zo werkt YGP als een recruiter in het selecteren van young professionals. Dat betekent dat – wanneer een hogeschool een partnership met YGP aangaat – zij een breed potentieel binnen bereik heeft. De hogeschool kan deel uitmaken van events en kan haar bekendheid vergroten via een eigen pagina op de YGP-site. Op deze pagina kan de hogeschool een profiel plaatsen, evenals testimonials, promotievideo's, foto's en een link naar de eigen website. De jaarlijkse YGP-carrièregids, de collegeagenda, het programmaboekje en posters en flyers van events bieden ruimte voor advertenties. Tevens kunnen hogescholen als partner in de tweemaandelijks digitale nieuwsbrief een artikel plaatsen over hun omgang met het thema diversiteit.

TON – The Other Network

(www.theothernetwork.nl)

TON is een netwerkorganisatie die multiculturele professionals, ondernemers en bedrijven met elkaar in contact brengt. De nadruk ligt niet op recruitment, maar op het leren kennen van elkaar. Door het aangaan van een partnership als bedrijfssponsor kan een hogeschool van een aantal voordelen profiteren. Zo is het hogeschoollogo zichtbaar op de site, kan de hogeschool haar naamsbekendheid vergroten en het imago versterken. Hogescholen krijgen direct toegang tot het netwerk van professionals, wat nieuwe samenwerkingskansen biedt.

Stichting de Nieuwe Generatie

(www.nieuwegeneratie.net)

Stichting de Nieuwe Generatie wil de integratie en participatie van 'nieuwe Nederlanders' in de samenleving bevorderen. De stichting gebruikt een aantal sites om studentleden met elkaar in contact te brengen. Er zijn sites voor Surinaamse, Marokkaanse, Turkse, Antilliaanse, Arubaanse en Chinese studenten. Hogescholen kunnen partner van de stichting worden. Als partner kan een hogeschool een banner met link naar de eigen website plaatsen en online vacatures vermelden.

SUN – Studenten Unie Nederland

SUN is een vereniging die zich specifiek richt op integratie van moslimstudenten en -afgestudeerden. Het accent ligt op het organiseren van activiteiten, belangenbehartiging en persoonlijke ontwikkeling. SUN biedt hogescholen de mogelijkheid een link naar hun site te plaatsen.

Radj Ramcharan, programmamanager Servicecentrum Integratie

ZELFORGANISATIES KUNNEN EEN BELANGRIJKE ROL VERVULLEN VOOR HOGESCHOLEN

Zelforganisaties en sleutelpersonen uit allochtone gemeenschappen kunnen een rol vervullen bij de werving van allochtone hoogopgeleiden. In de samenwerking tussen hogescholen en zelforganisaties zijn de volgende activiteiten mogelijk:

- *Voorlichting en mini-excursies*
Het gaat hierbij vooral om het informeren van de hoogopgeleiden over de inspanningen en arbeidsmarktmogelijkheden bij hogescholen. Naast informatievoorziening kan de zelforganisatie in samenwerking met de hogeschool mini-excursies op de werkvloer organiseren. Via deze bezoeken kunnen hogeropgeleiden bepaalde competenties aanleren en hun horizon verbreden. Bovendien helpen deze excursies allochtone hoogopgeleiden ook om sociaal weerbaarder te worden.
- *Toerusting, empowerment en signalering*
Werkzoekende allochtonen hebben via de reguliere opleidingsinstituten goede beroepskwalificaties verworven. Maar in de uitvoeringspraktijk kan blijken dat deze verdiensten niet altijd voldoende zijn om in bepaalde werksituaties goed te kunnen functioneren. Vrouwonvriendelijke praktijken en discriminatie komen tegenwoordig nog steeds veel voor op de werkvloer, ook bij hogescholen. Ter voorkoming van uitstroom van allochtone medewerkers kunnen hogescholen in samenwerking met zelforganisaties trainingen en dergelijke uitvoeren om hen sociaal weerbaarder te maken. Hierbij kunnen succesvolle hogeropgeleide allochtonen als voorbeeld dienen.
- *Ontmoeting en dialoog*
Hogescholen en zelforganisaties kunnen elkaar ondersteunen bij het bevorderen van burgerschapsvorming onder hoogopgeleide allochtonen. Ontmoeting en dialoog helpen bij het agenderen van belangrijke actuele onderwerpen rond instroom, behoud, loopbaanontwikkeling en uitstroom van medewerkers.

Langdurige samenwerking

Hogescholen moeten bereid zijn te investeren in een langdurige samenwerking, gericht op duurzame wervingsresultaten.

Zelforganisaties zijn geen recruitmentbureaus, maar hebben vaak wel een enorm netwerk en veel kennis over specifieke doelgroepen.

Zelforganisaties kunnen ook constructief bijdragen aan het diversiteitsbeleid van hogescholen. Zo kan een zelforganisatie de rol van kenniscentrum op zich nemen. Zelforganisaties kunnen bijdragen door doelgroep- en cultuurspecifieke kennis in te zetten bij de realisatie van de instroom en het behoud van allochtone medewerkers en het tegengaan van de uitstroom van allochtonen in hogescholen.

Op deze wijze bieden de zelforganisaties aan hogescholen toegang tot hogeropgeleiden uit de achterban. De belangrijkste voorwaarde voor samenwerking tussen zelforganisaties en hogescholen is de beschikking over goede netwerken. Beide partijen moeten toegerust zijn met de benodigde competenties om deze netwerken gericht in te zetten en bij beleid te betrekken.

TIP

Zorg voor een up-to-date overzicht van allochtone studenten- en alumniverenigingen van de hogeschool en de regio.

TIP

Bouw een structureel contact op met allochtone studenten- en alumniverenigingen.

2.4.2 Werving via databases

Er zijn vijf landelijke initiatieven waarin wordt gewerkt met een database van allochtone high potentials, die hogescholen gericht kunnen inzetten. Alle initiatieven bieden – naast het verspreiden van vacatures – ook de mogelijkheid om een langduriger contact met de allochtone hoogopgeleiden op te bouwen. Dit geeft hogescholen de kansen om hun imago en het inzicht in het beroep van docent te versterken.

ECHO Foundation

(www.echo-net.nl)

De ECHO Foundation is een activiteit van ECHO, Expertisecentrum diversiteitsbeleid. Het hoofddoel van de foundation is om de kweekvijver van allochtoon talent te vergroten. Hiervoor zet ECHO drie instrumenten in, die hogescholen kunnen gebruiken om zich voor de doelgroep te profileren en zichtbaar te maken: de ECHO Award, een ambassadeursnetwerk en studiebeurzen. Door hun eigen studenten voor te dragen voor de Award en de studiebeurzen en hun betrokkenheid bij het ambassadeursnetwerk kunnen hogescholen het eigen imago en de binding met de doelgroep versterken. Door partner te worden in de ECHO Foundation komen hogescholen beter onder de aandacht van werkzoekenden (bijvoorbeeld door een vermelding op de site en gerichte verspreiding van vacatures).

FORUMtalent

(www.forumtalent.nl)

FORUMtalent is een project van FORUM Instituut voor multiculturele vraagstukken, voor zowel allochtone talenten die op zoek zijn naar een (andere) baan als voor de werkgever die allochtone hoogopgeleiden wil werven. Aan werkgevers geeft FORUMtalent onder andere informatie over het binnenhalen en binnenhouden van allochtone hoogopgeleiden en het benutten van hun talenten.

Voor hogescholen die gebruik willen maken van FORUMtalent zijn er verschillende mogelijkheden. Zo organiseert FORUMtalent bedrijfsbezoeken. Tevens biedt de website van FORUMtalent hogescholen de mogelijkheid een presentatie te geven over wat zij doen op het gebied van diversiteitbeleid en het binnenhalen van multicultureel talent. FORUMtalent beschikt verder over een bestand van hoogopgeleide allochtone (oud-)studenten. Dit bestand kunnen zij onder andere gebruiken voor de werving van deelnemers voor bedrijfsbezoeken of voor de verspreiding van concrete vacatures.

Servicepunt Hoger Opgeleide Allochtonen

(www.werk.nl)

Het Servicepunt HOA is een initiatief van UWV WERKbedrijf, FORUM en Div Management. Kern van het aanbod van het Servicepunt HOA is de bemiddeling van hogeropgeleide allochtonen. Om op de site te komen van het HOA kunnen bezoekers van

PLUSPUNTEN

Radj Ramcharan, programmamanager Servicecentrum Integratie bij FORUM: “Afgelopen jaren zijn wij hard bezig geweest het bedrijfsleven en andere organisaties te overtuigen van de pluspunten van hoogopgeleide allochtonen. Meertaligheid, affiniteit met een grote nieuwe doelgroep, ga zo maar door. Ik heb nu een bestand van 350 cv's van mensen die een baan zoeken. Wat fnuikend is, is dat werkgevers na één teleurstellende ervaring met een allochtone stagiaire of werknemer de hele groep allochtonen nog jaren op grond van die ervaring beoordelen. Dan kom je er dus niet meer tussen. Dat zijn ook zaken die wij bespreekbaar moeten maken. Samen met het UWV (het vroegere CWI) heeft FORUM het Servicepunt Hoger Opgeleide Allochtonen (HOA) opgezet. Het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement Div is een belangrijke samenwerkingspartner en de Taskforce Jeugdwerkloosheid ondersteunt dit initiatief. Belangrijkste doel is om kleurrijke talenten te plaatsen bij bedrijven en overheid. Veel bedrijven, zoals Rabobank, Shell, NS en alle ministeries hebben diversiteit hoog in het vaandel staan. Zij melden hun vacatures bij Servicepunt HOA. Zo worden de ingeschreven kandidaten bemiddeld bij de bedrijven.

de website bij de zoekfunctie ‘Servicepunt HOA’ invoeren en klikken op het eerste zoekresultaat dat verschijnt. Klik anders op tabblad ‘Werkgever’, vervolgens op ‘Werving’, dan op ‘Diversiteit’ en in het menu rechts verschijnt ‘Servicepunt HOA’.

Het Servicepunt HOA kan putten uit de vijver met beschikbaar personeel dat bij het WERKbedrijf staat ingeschreven. Daarnaast heeft Servicepunt HOA nog een omvangrijke talentenbank opgebouwd. Voor hogescholen zorgt HOA voor een voorselectie van kandidaten. Verder bemiddelen ze bij de plaatsing en dragen ze indien nodig zorg voor coaching en mentoring van de kandidaat. Servicepunt HOA heeft met verschillende werkgevers arbeidsmarktarrangementen samengesteld. Zo'n arrangement kan diverse vormen aannemen, van een structurele instroomafspraken tot een tijdelijke regeling om meerdere allochtone kandidaten te laten starten. Ook jaarlijks terugkerende traineeprojecten vallen eronder.

Colourful Young Professionals (www.colourfulpeople.nl)

Colourful Young Professionals is een initiatief van Colourful People, bureau voor recruitment, consultancy en interim-management met het accent op diversiteit. Colourful Young Professionals staat voor een specifieke aanpak, met een voor aangemelde bedrijven toegankelijke database met high potentials. Het netwerk van Colourful Young

Professionals is sterk, omdat zij een band met een groot aantal studentenverenigingen hebben opgebouwd.

Hogescholen kunnen bij Colourful Young Professionals terecht voor advies, bedrijfsbezoeken, themadagen, trainingen en andere activiteiten waarbij zij contacten met het netwerk kunnen leggen. Er zijn verschillende mogelijkheden voor hogescholen om actief in contact te komen met het netwerk van high potentials en deze doelgroep aan zich te binden. Vooral kansen om het imago van hogescholen en docenten te versterken zijn interessant. Ook het uitzetten van vacatures behoort uiteraard tot de mogelijkheden.

UAF – Stichting voor vluchtelingstudenten (www.uaf.nl)

De afdeling Job Support van het UAF bemiddelt hoogopgeleide vluchtelingen naar werk. Voor mogelijkheden rondom de cv-databank kunnen hogescholen met het UAF contact opnemen.

TIP

Plaats een logo en/of banner op verschillende sites en zorg voor een link naar actuele vacatures.

2.4.3 Meer ideeën voor werving

In deze paragraaf werken we een aantal mogelijk inspirerende ideeën uit om nog breder en creatiever te werven. We kijken naar radio, televisie, beurzen, scouting, de kweekvijver van talenten en traineeships. Daarbij werken we vooral mogelijkheden uit die specifiek voor allochtone kandidaten interessant kunnen zijn.

Radio en televisie

De zender www.funx.nl heeft een breed bereik onder de doelgroep van allochtone medewerkers. FunX heeft aparte zenders voor de grote regio's Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Op de site van FunX is het mogelijk om te adverteren en uiteraard kunnen spotjes worden uitgezonden.

De NPS heeft onder andere eigen radiozenders voor Antillianen (www.nps.nl/nps/tambu), Surinamers (<http://zorgenhoop.nps.nl>) en Turken (<http://nps.nl/nps/turks>). Op de internetpagina van de zenders is adverteren geen mogelijkheid; het uitzenden van spotjes behoort wel tot de mogelijkheden. Voor meer informatie kunnen hogescholen contact opnemen via de specifieke site of via www.nps.nl.

Op de televisie is Multiculturele Televisie Nederland (MTNL) een mogelijk kanaal om een spot uit te zenden. Zie www.mtnl.nl voor meer informatie.

Carrièrebeurzen

Diversity Works (www.diversityworks.nl) is een grote jaarlijks terugkerende beurs voor hoogopgeleide vrouwen en multicultureel talent. Initiatiefnemer van de beurs is Memory Group. Tijdens de beurs kunnen hogescholen zich profileren via een stand of het aanbieden van een workshop of presentatie. Daarnaast hebben hogescholen de mogelijkheid om mediapartner te worden, zodat ze hun bekendheid via media-uitingen kunnen vergroten.

Een ander initiatief van Memory Group is de Nationale Carrièrebeurs (www.carrierebeurs.nl). Speciale aandacht op de beurs is er de laatste jaren voor allochtone studenten en starters via het Nationaal Diversiteitscongres. Tijdens de Nationale Carrièrebeurs vinden verschillende branchecongressen plaats, met name gericht op de technische, economische en juridische branches. Tijdens deze congressen kunnen hogescholen workshops en bedrijfspresentaties aanbieden.

Werven via netwerken (netwerven)

Het werven van nieuwe medewerkers op hogescholen vindt vooral plaats via bestaande medewerkers. Benut daarom expliciet het netwerk van de allochtone studenten en medewerkers. Hun ouders, familie, vrienden en kennissen zijn potentiële nieuwe medewerkers. Werf niet alleen via de ingeschreven studenten,

maar ook via potentiële studenten op open dagen. Mogelijkheden om bij open dagen en informatiebijeenkomsten ouders te werven worden nog nauwelijks benut. Bewustwording bij hogescholen op dit punt kan sterker worden ontwikkeld.

Nodig bestaande studenten en medewerkers op allerlei creatieve manieren uit om in hun netwerk nieuwe medewerkers te vinden. Stel daar bijvoorbeeld een beloning tegenover die motiveert. De politie maakt voor netwerving gebruik van speciale visitekaartjes voor medewerkers om uit te delen in hun netwerk. Voorbeelden uit het bedrijfsleven laten zien dat bedrijven soms grote beloningen over hebben voor medewerkers die actief in hun omgeving werven. Dura Vermeer stelde bijvoorbeeld € 1.000,- en een dinerbon beschikbaar om met de nieuwe collega te gaan eten en een lot voor een auto. Als er 15 nieuwe medewerkers zijn, wordt de in bedrijfskleuren geschilderde auto verloot. Deze actie is begin 2007 gestart en leverde rond 2008 honderd nieuwe medewerkers op.

Zorg ten slotte voor nauwe banden met de universiteiten uit de regio. De alumni van universiteiten zijn een belangrijke bron voor werving. Ook onder de universitair afgestudeerden is het aantal allochtonen groeiende. Ook hun netwerk kan interessant zijn.

Talentscouting en kweekvijver

Hogescholen hebben een enorme vijver aan talent binnen de eigen muren. Talent dat hogescholen op verschillende momenten en op verschillende manieren kunnen benutten. Het meest bekende voorbeeld is het inzetten van studenten als assistent bij lessen en projecten. Daarbij nemen studenten delen van het werk van docenten over en staan zij onder directe supervisie van docenten. Studenten groeien na het afstuderen op deze manier regelmatig door naar een docentfunctie.

Hogescholen kunnen de inzet van getalenteerde allochtone studenten uitwerken tot een aantal concrete acties. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat de hogeschool intern een plan ontwikkelt, waarin zij vastlegt hoe talent wordt gespot of gescout en wat vervolgens wordt ondernomen.

Scouting betekent in deze context dat de hogeschool gericht zoekt naar allochtoon talent onder haar studenten. Docenten die voor deze scoutingsrol in aanmerking komen zijn bijvoorbeeld docenten die studenten meemaken rondom stages, grotere projecten, tijdens verschillende lessen of bij de begeleiding van scripties. De hogeschool dient met deze docenten afspraken te maken over het concreet uitvoeren van de talentscouting.

Hierbij moet de hogeschool een helder antwoord geven op diverse belangrijke praktische vragen. Vragen als: wat voor studenten moeten we scouten, wat hebben we studenten concreet te bieden voor of na het afstuderen en wat is de procedure in het volgen van de student vanaf het moment van scouting?

Het volgen en binden van talenten aan de organisatie is cruciaal, ook al is er niet direct een plek beschikbaar of is het talent zelf niet direct inzetbaar. Binding kan plaatsvinden via het opnemen van het talent in een langer lopend programma. In dit programma kan een tijdelijke baan bijvoorbeeld worden verbonden aan een didactische scholing of aan het behalen van een masteropleiding.

Ook het toekennen van een mentor of coach is belangrijk bij talentenbinding. Voor een geslaagde coaching van het allochtone talent is het belangrijk dat de mentor beschikt over voldoende multicultureel vakmanschap.

Het scouten van talent in een hogeschool houdt direct verband met het alumni beleid. Beide activiteiten zijn gericht op het binden van (oud-)studenten aan de organisatie. Door hier krachtig op in te zetten ontstaat een kweekvijver van talenten, die bekend zijn met de hogeschool en betrokken zijn bij verschillende activiteiten. De hogeschool moet duidelijk kunnen inschatten of het loont om in deze talenten te investeren en ze op te leiden tot docenten.

Traineeship

Een moderne manier om startende docenten aan de hogeschool te binden is het traineeship (leer-werk traject). Het traineeship is de afgelopen jaren een populair en succesvol middel om nieuwe medewerkers te werven. De voorwaarden zijn bijna overal hetzelfde: meestal is er een programma van een tot twee jaar waarin trainees werken aan verschillende projecten of opdrachten, bij diverse afdelingen of doelgroepen. Het traineeship bestaat meestal uit een interne opleiding en een individuele- en groepsbegeleiding. Een baangarantie is er meestal niet; wel is de intentie dat starters doorgroeien binnen het bedrijf.

Ook bij hogescholen behoort een traineeship tot de mogelijkheden. Hogescholen zijn vaak niet in de gelegenheid een baangarantie te geven, maar trainees hebben normaal gesproken wel zicht op een jaarcontract. Een voorbeeld van een traineeship bij hogescholen is te vinden in de terugblik op het project Nieuw Goud in deel I van dit boek. Daar beschrijven we hoe Hogeschool Utrecht en Hogeschool Leiden een traineeship met allochtone docenten hebben uitgevoerd. Hieronder stippen we een voorbeeld aan van een traineeshipprogramma dat door een extern bureau wordt begeleid.

TIP Traineeship Onderwijs

(www.tcinclusion.nl)

Het TIP Traineeship Onderwijs is onderdeel van een breder programma van bureau Team Care. De afdeling Teamcare-Inclusion (TC-Inclusion) voert dit traineeprogramma uit en richt zich daarbij speciaal op het onderwijs. Hogescholen kunnen zich bij TC-Inclusion aanmelden, waarna gericht kandidaten voor de functie van junior docent worden gezocht. Voor dit programma zijn twee versies mogelijk: een standaardversie (waarbij de trainee in dienst treedt van Team Care) en een lightversie (waarbij de trainee in dienst treedt van de hogeschool). In de standaardversie ligt de invulling van de opleiding en begeleiding in handen van Team Care, bij de lightversie is dat een bespreekpunt. Er is een Master Class Programma ontwikkeld, waarin pedagogisch-didactische scholing, intervisie, coaching en netwerkbijeenkomsten zullen plaatsvinden.

TIP

Wees creatief in het gebruik van wervingsmethoden (zet bijvoorbeeld talentscouting, netwerving en traineeships in).

TIP

Veranker interculturele werving in de reguliere wervingspraktijk.

2.5 GESPECIALISEERDE BUREAUS

De markt van bureaus die zich hebben gespecialiseerd in werving en selectie van allochtone high potentials is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Dat geeft hogescholen een ruime keuze. Hieronder vermelden we twee websites die een overzicht bieden van bureaus die hogescholen kunnen inschakelen voor concrete werving.

Op www.forumtalent.nl is onder 'Werkgevers' een lijst met bureaus te vinden onder het tabblad 'Links'. Klik vervolgens door naar 'Werving- en selectiebureaus'.

Op www.div-management.nl is een breed scala aan bureaus te vinden. Klik door naar 'Div community' en klik vervolgens door naar 'Websites van Div community'.

2.6 LITERATUUR

Jungbluth, P. (2007). *Onverzilverd Talent; hoogopgeleide allochtonen op zoek naar werk*. Utrecht: FORUM Instituut voor multiculturele vraagstukken.

Raad voor Werk en Inkomen (2006). *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Velden, R. van der (2006, 9 juni). *Bespreking onderzoeksgegevens van ROA over werkloosheid onder hoogopgeleiden*. De Volkskrant.

Zestor (2008). *Arbeidsmarktcommunicatie van hogescholen en de rol van www.werkenbijhogescholen.nl*. Den Haag.

Zestor (2009). *Een nieuw licht op de zaak. Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo 2009*. Den Haag.

Zestor (2008). *Gouden Kansen: Naar een multicultureler hbo (2008)*. Den Haag.

GOUDEN TIPKAART WERVING

1 Presenteer testimonials en beelden van allochtone medewerkers op de hogeschoolsite.

2 Verwoord op de site het belang van diversiteit voor de hogeschool.

3 Verwoord de werkgerelateerde meerwaarde van een 'meer dan Nederlandse' identiteit in de vacaturetekst.

4 Geef concrete informatie over opleidings- en functiemogelijkheden op de site en in de vacaturetekst.

5 Gebruik cultuurgebonden media voor het verspreiden van vacatures.

6 Zorg voor een up-to-date overzicht van allochtone studenten- en alumniverenigingen van de hogeschool en de regio.

7 Bouw een structureel contact op met allochtone studenten- en alumniverenigingen.

8 Plaats een logo en/of banner op verschillende sites en zorg voor een link naar actuele vacatures.

9 Wees creatief in het gebruik van wervingsmethoden (zet bijvoorbeeld talentscouting, netwerving en traineeships in).

10 Veranker interculturele werving in de reguliere wervingspraktijk.

3 OBJECTIEF EN EERLIJK SELECTEREN



3 OBJECTIEF EN EERLIJK SELECTEREN

REMKO VAN DEN BERG

NOA, Psychologisch adviesbureau
nauw samenwerkend met de Vrije
Universiteit

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Selectie-instrumenten
 - 3.2.1 *Sollicitatiebrieven*
 - 3.2.2 *Selectie-interview*
 - 3.2.3 *Assessments*
 - 3.2.4 *Psychologische tests*
- 3.3 Training en bewustwording
- 3.4 Selectieadviezen
- 3.5 Literatuur

Gouden Advieskaart Selectie

3.1 INLEIDING

Het hoger beroepsonderwijs is bezig het personeelsbeleid te professionaliseren. Het inspectierapport uit 2003 kwalificeerde het personeelsbeleid bij bijna de helft van de onderzochte opleidingen als onvoldoende. Het personeelsbeleid was niet expliciet genoeg en het professionaliseringsbeleid te ad hoc. Inmiddels zijn op dit gebied duidelijke verbeteringen zichtbaar. Het beleid wordt vanuit de HR-afdelingen meer gecoördineerd en geëxpliciteerd.

Uit gegevens van de HBO-raad blijkt dat het personeelsbestand van alle hogescholen gestaag groeit (zie tabel 1).

Tabel 1. Stijging aantal hbo-medewerkers t.o.v. het voorgaande jaar

	2005	2006	2007	2008
Stijging	1,5%	5,5%	7,2%	3,4%
Aantallen	33.915	35.780	38.367	39.670

De instroom neemt daarbij eveneens toe (zie tabel 2).

Tabel 2. Instroom nieuwe medewerkers

	2005	2006	2007	2008
Instroom	12,2%	13,1%	15,9%	onbekend

Jaarlijks worden ruim 6.300 nieuwe medewerkers aangenomen. Deze grote instroom biedt normaal gesproken voldoende mogelijkheden om de samenstelling van de populatie medewerkers te beïnvloeden.

Over de etnische samenstelling van deze nieuwe instroom is echter nog veel onbekend. Uit het onderzoek van Zestor (2006) blijkt dat de meerderheid van de hogescholen de etnisch-culturele achtergrond niet registreert. Het is daarom ook onduidelijk hoeveel medewerkers met een niet-westerse culturele achtergrond precies in het hbo werkzaam zijn. De meeste hogescholen geven aan dat dit tussen de 0 en 5% ligt,

ruim onder het percentage allochtonen in de Nederlandse samenleving en zeer ruim onder het aantal allochtone studenten in het hbo (zie tabel 3).

Tabel 3. Etnische samenstelling hbo-studenten in 2008

	Aantallen	Percentage
Autochtonen	86.780	73,4%
Niet westers	17.466	14,8%
Westers	14.037	11,9%

Waarom loopt het percentage medewerkers met een verschillende etnisch-culturele achtergrond zo achter op het percentage studenten?

Een mogelijke verklaring zou zijn dat het hbo te weinig nieuwe medewerkers aanneemt, maar uit tabel 2 blijkt dat de instroomcijfers juist hoog zijn. Wanneer iedere tweede vacature door een allochtone kandidaat wordt ingevuld, dan zou de achterstand zelfs in één jaar zijn ingelopen. Een te laag opleidingsniveau is evenmin een sterk argument, gezien de hoge aantallen allochtone studenten in het hbo. Maar hoe kunnen we de geringe instroom van allochtone medewerkers dan verklaren? Werving zou een rol kunnen spelen (zie hoofdstuk 2), maar ook de selectiewijze is waarschijnlijk van belang.

Wat is de huidige selectiepraktijk in het hoger beroepsonderwijs?

Literatuuronderzoek en een telefonische inventarisatie bij een aantal hogescholen verspreid door het land (INHolland, Haagse Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Saxion en Stenden Hogeschool) geven een duidelijk beeld van de huidige selectiepraktijk.

De centrale HRM-afdelingen van hogescholen stellen doorgaans selectie-uitvoeringsregelingen op. Soms bevatten deze ook omschreven competenties en gespreksrichtlijnen.

De selectieprocedure verschilt per functiegroep (ondersteunend, onderwijzend of leidinggevend personeel), maar verloopt over het algemeen als volgt:

- Brievenselectie door lijnmanager en soms ook een HRM-medewerker
- Eén of twee selectiegesprekken (door een manager, collega's en soms de HRM-medewerker of een personeelsvertegenwoordiger)
- Arbeidsvoorwaardengesprek

De betrokkenheid van HRM-medewerkers bij de selectie varieert. Meestal is de HRM-afdeling wel betrokken bij managementfuncties, maar niet bij ondersteunend en onderwijzend personeel. Als reden hiervoor wordt tijdgebrek genoemd. Vaak wordt de vacaturetekst met bijbehorende competenties en functie-eisen

in overleg met HRM opgesteld.

De sollicitatie verloopt bij veel instellingen volledig digitaal (inclusief een bijgevoegde brief en cv). Hogescholen maken vrijwel geen gebruik van gestructureerde sollicitatieformulieren.

De brievenselectie vindt meestal plaats door een of twee hogeschoolmedewerkers op basis van formele opleidingseisen, het cv en motivatie. Er zijn echter geen richtlijnen voor deze selectie.

De selectiegesprekken worden door verschillende medewerkers uitgevoerd. Vaak voert de selectiecommissie voorafgaand aan de gesprekken een voorbereidend gesprek, waarin zij een aantal afspraken maakt over gespreksonderwerpen en wie welke vragen stelt. Trainingen in het voeren van selectiegesprekken vinden vrijwel nooit plaats. Als dit wel het geval is, dan worden de HRM-medewerkers getraind en niet de managers en collega's. In de praktijk worden de kandidaten niet gestructureerd beoordeeld; de verschillende selecteurs geven geen onafhankelijke, individuele beoordelingen. De besluitvorming vindt gewoonlijk plaats aan de hand van een gezamenlijk gesprek van de selectiecommissie, na afloop van de selectiegesprekken.

Overige selectie-instrumenten

Voor managementfuncties worden vaak assessments ingezet. Deze worden uitbesteed aan psychologisch adviesbureaus. Deze assessments worden meestal afgenomen

bij de laatste kandidaat of de laatste twee kandidaten. Doel hiervan is een extra bevestiging van de keuze te krijgen.

Andere selectie-instrumenten zoals online psychologische tests, simulaties of rollenspelen worden niet binnen hogescholen ingezet. Wel vragen hogescholen in incidentele gevallen aan solliciterende docenten om een presentatie of een deel van een les te verzorgen.

Hogescholen hebben geen speciale richtlijnen geformuleerd voor selectie van personen met verschillende culturele achtergronden. Dit geeft de indruk dat zij deze informatie niet relevant vinden voor de selectieprocedure. Er zijn geen gegevens bekend over het aantal allochtone kandidaten dat aan de werving- en selectieprocedures deelneemt. Registratie van culturele achtergrond van medewerkers vindt bij slechts enkele hogescholen plaats, maar dit wordt niet al geregistreerd tijdens de werving- en selectieprocedure. Mogelijke verschillen in selectieratio's¹ – worden allochtone kandidaten in verhouding bijvoorbeeld minder vaak aangenomen? – zijn daarom ook niet na te gaan.

Hogescholen hebben doorgaans geen zicht op de kwaliteit van hun selectieprocedures. Zij voeren geen evaluaties uit van de effectiviteit of de kwaliteit van de procedures. Ook leggen zij geen relaties tussen selectieresultaten en werkprestaties.

¹ Onder selectieratio verstaan we de verhouding tussen het uiteindelijke aantal aangenomen kandidaten en het totaal aantal deelnemende kandidaten. Wanneer er van veertig kandidaten vier worden aangenomen, is de selectieratio 1:10.

3.2 SELECTIE-INSTRUMENTEN

3.2.1 Sollicitatiebrieven

Uit de literatuur is bekend dat culturele verschillen tussen selecteur en sollicitant de beoordeling van sollicitatiebrieven in het nadeel van de sollicitant kunnen beïnvloeden (zie bijvoorbeeld Abell, 1996). Een bekend voorbeeld is het onderzoek waarbij de naam van de kandidaat op de brief wordt gewijzigd en vervolgens bekeken wordt welke kandidaat wordt uitgenodigd. Uit een onderzoek van Derous (2007) bleek bijvoorbeeld dat sollicitatiebrieven met een Marokkaanse naam 22 procent minder kans maken om door de selectie te komen, dan brieven met een Nederlandse naam.

In het SCP-rapport ‘Liever Mark dan Mohammed?’ (Andriessen, Nievers, Faulk en Dagevos, 2010) worden de resultaten gepresenteerd van een grootschalig onderzoek met vergelijkbare praktijktests. Hierbij zijn zowel schriftelijke als telefonische sollicitaties vergeleken, die qua inhoud identiek zijn en alleen verschillen qua etnische achtergrond van de sollicitant. Uit de reacties op de schriftelijke sollicitaties blijkt dat niet-westerse sollicitanten minder vaak worden uitgenodigd dan autochtone sollicitanten (zij maken 16% minder kans op een uitnodiging). Hierbij bestaat zeer weinig verschil tussen sollicitanten met een Turkse, Marokkaanse, Antilliaanse of Surinaamse achtergrond. Daarnaast blijkt dat niet-westerse mannen vaker worden gediscrimineerd dan niet-westerse vrouwen

en dat vooral op lage en middenfuncties sprake is van discriminatie.

Verschillen in brieven

De resultaten van de telefonische praktijktests laten zien dat de gesprekken over het algemeen correct en vriendelijk verlopen. Ook hier blijkt echter dat niet-westerse sollicitanten in het nadeel zijn en minder vaak worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dit discriminatie-effect treedt dus al op bij brieven die exact hetzelfde zijn. In de praktijk verschillen de brieven van allochtone sollicitanten uiteraard nog wel eens op belangrijke punten van die van autochtone sollicitanten. Sollicitatiebrieven voor dezelfde vacature kunnen sterk verschillen, bijvoorbeeld in informatiewaarde, stijl, creativiteit en leesbaarheid. Brieven van allochtone sollicitanten spreken regelmatig niet aan omdat de brieven te formeel, weinig creatief en te veel een opsomming van kwaliteiten zijn.

De informatiewaarde van een sollicitatiebrief is relatief beperkt. Er worden tegenwoordig immers veel trainingen gegeven en de brief kan zelfs door een ander persoon zijn geschreven. Daarbij hechten werkgevers al snel te veel waarde aan spelfouten en de stijl van de brief, in plaats van aan de objectieve informatie die de brief biedt. En juist qua spelling, stijl en vorm van de brief kunnen allochtone kandidaten in het nadeel zijn. Ten slotte blijkt dat selecteurs van vooral hogeropgeleide kandidaten veel waarde

hechten aan extra activiteiten naast de studie (studentenvereniging, bestuurswerk etc.). Dit zijn juist de activiteiten waar allochtone kandidaten minder snel in participeren en die ze vaak ook minder vermelden op hun cv.

3.2.2 Selectie-interview

Het interview is het meest gebruikte instrument voor het selecteren van kandidaten. Door zijn vorm is het interview, meer dan bijvoorbeeld psychologische tests, gevoelig voor subjectieve invloeden aan de kant van de beoordelaar. Uit verschillende onderzoeken zijn onder meer de volgende factoren naar voren gekomen:

- interviewers hechten minder waarde aan positieve informatie dan aan negatieve informatie;
- beslissingen over aanname of afwijzing vinden al in een zeer vroeg stadium van het interview plaats (het 'eerste indruk effect');
- de kwaliteit van een voorgaande kandidaat beïnvloedt de beoordeling van de volgende kandidaat (na een slechte kandidaat wordt de volgende, kwalitatief gemiddelde kandidaat eerder goed beoordeeld);
- beoordelingen worden zeer vaak gebaseerd op oppervlakkige karakteristieken van kandidaten die niet van belang zijn voor de functie-uitoefening;
- hoe minder informatie over functie-eisen, hoe onnauwkeuriger de beoordelingen.

Daarnaast blijkt dat ook visuele en non-verbale aspecten van de kandidaat een belangrijke invloed kunnen hebben op de interviewbeoordeling. Voorbeelden hiervan zijn fysieke aantrekkelijkheid, kleding en non-verbale aspecten zoals een glimlach of oogcontact.

Dit laatste aspect is in culturele zin interessant, omdat direct oogcontact anders wordt gewaardeerd in verschillende culturen. In collectieve – in tegenstelling tot individualistische – culturen kan het direct aankijken van de gesprekspartner getuigen van weinig respect, vooral bij het aankijken van een persoon met een hogere status. Dit niet direct aankijken kan zich ook voordoen in een selectiegesprek, waarbij dit – vanuit individualistisch perspectief – wordt geïnterpreteerd als verlegenheid. Het bovenstaande maakt duidelijk dat het interview zeker ook gevoelig kan zijn voor stereotypering van leden van bepaalde allochtone groepen.

Discriminatie-effect

In Nederland onderzochten Bovenkerk, Gras en Ramsoedh (1995) met praktijktests bij autochtone mannen en mannen met een Marokkaanse achtergrond zowel de briefselectie als het vervolg van de procedure (de sollicitatiegesprekken en de uiteindelijke aanname). Zij stelden vast dat ook in de selectie-interviews sprake was van discriminatie. Op basis van de

resultaten van het onderzoek concludeerden zij dat, bij gelijke kwalificaties, een autochtone sollicitant tweemaal zoveel kans maakt om verder te komen in de sollicitatieprocedure dan een sollicitant met een Marokkaanse of Surinaamse achtergrond. Met name discriminatie tegen eerste generatie allochtonen komt frequent voor in selectieprocedures op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Hooghiemstra, Kuipers en Muus (1990) voerden een voor Nederland uniek onderzoek uit naar selectieprocedures en sollicitatiegesprekken bij 52 bedrijven en 9 uitzend- en arbeidsbureaus. Zij deden onderzoek naar de gehanteerde procedures via een vragenlijst en op basis van systematische observaties van sollicitatiegesprekken (met zowel autochtone als allochtone sollicitanten). Daarbij onderscheiden zij drie onderzoeksonderwerpen: vooroordelen, selectiecriteria en sollicitatiegedrag.

- *Vooroordelen*

Op de vraag in hoeverre selecteurs bij gelijke geschiktheid de voorkeur geven aan een autochtone of een allochtone kandidaat, antwoordt 21% de voorkeur te geven aan een autochtone kandidaat. Deze respondenten selecteren dus kennelijk mede op basis van etnische herkomst. Ongeveer 15% van de respondenten geeft toe dat etniciteit in sommige gevallen meespeelt in de

beoordeling van de sollicitanten en 37% van de respondenten erkent dat zij etniciteit in meer of mindere mate een rol in de besluitvorming laten spelen.

- *Selectiecriteria*

Gevraagd naar doorslaggevend criteria in de selectie geven selecteurs de volgende criteria aan (in volgorde van belang):

1. Motivatie	92%
2. Passen in het team	56%
3. Presentatie	54%
4. Mondelinge taalbeheersing	46%
5. Passen in de bedrijfscultuur	42%
6. Werkervaring	39%
7. Aspiratieniveau en scholingsbereidheid	33%
8. Opleidingsniveau	23%
9. Werkloosheidsduur	19%
Leeftijd	19%
Geslacht	19%

Selectie op basis van gevoel

Duidelijk is dat selecteurs sociaalnormatieve criteria, zoals motivatie en passen in het team en de bedrijfscultuur, belangrijker vinden dan technisch-instrumentele criteria gericht op functionele vaardigheden, zoals werkervaring en mondelinge taalbeheersing. Het toetsen van motivatie speelt volgens de selecteurs een hoofdrol in de selectiegesprekken. Uit de geobserveerde selectiegesprekken blijkt echter dat er veel minder vragen over sociaalnormatieve criteria worden gesteld

dan te verwachten valt uit de gesprekken met selecteurs. Motivatie en ook presentatie worden voor het grootste gedeelte non-verbaal vastgesteld. De auteurs concluderen dat selecteurs beslissingen nemen op basis van gevoel en niet op rationele gronden. De indruk die de sollicitant achtergelaten heeft, is doorslaggevend. Daarbij bestaat het vermoeden dat deze indruk zelden gebaseerd is op een totaalbeeld van de persoonlijke kenmerken.

Over het algemeen gaan we ervan uit dat de nadruk op sociaalnormatieve criteria in het nadeel van allochtone sollicitanten werkt, omdat deze moeilijker objectief te beoordelen zijn (Penninx, 1988). De mate van overeenkomst van sollicitant en selecteur is eveneens van belang bij de beoordeling van sociaalnormatieve criteria. Hoe meer een sollicitant (qua achtergrond) lijkt op de selecteur, hoe positiever deze wordt beoordeeld (Drenth, 1988). Gezien de Nederlandse situatie, met veelal autochtone selecteurs, zullen allochtone sollicitanten minder positief worden beoordeeld op vooral sociaalnormatieve criteria.

- *Sollicitatiegedrag*

Uit de bijgewoonde selectiegesprekken valt niet af te leiden dat allochtone sollicitanten zich anders gedragen dan autochtone sollicitanten. Selecteurs hebben echter wel de indruk dat allochtone sollicitanten zich anders presenteren (62% van de

respondenten). Dit verschil werkt volgens 44% van de selecteurs in het nadeel van de allochtone sollicitant. De allochtone sollicitant wordt afwachtend, onderdanig, onzeker en weinig spraakzaam genoemd. Veel selecteurs vinden de kwaliteiten van allochtonen moeilijk in te schatten.

De genoemde onderzoeken maken duidelijk dat selectiegesprekken op verschillende manieren kunnen worden beïnvloed door cultureel bepaalde factoren die weinig of niet relevant zijn voor de daadwerkelijke functie. Met betrekking tot dit laatste aspect is de discussie rondom expliciete culturele factoren interessant, zoals het dragen van een hoofddoek of het al dan niet schudden van handen. Wanneer het algemene geaccepteerde principe wordt gehanteerd dat selecteurs alleen functierelevante aspecten mogen beoordelen, dienen selecteurs nauwkeurig na te gaan of bijvoorbeeld het niet schudden van handen de functie-uitoefening negatief beïnvloedt. Als dat zo is, mogen zij dit aspect meenemen in hun beoordeling. Maar wel als één van de beoordelingsaspecten, en niet als enig argument.

3.2.3 Assessments

Ook tijdens assessments (assessmentcenter = AC) spelen culturele verschillen tussen assessoren en kandidaat een rol (zie ook het boek 'Culturele diversiteit en assessment', Linnenbank en Speelman-Tjoeng, 2009). Een assessmentcenter bestaat doorgaans uit een

of meer interviews, psychologische tests en simulaties of rollenspelen. Hieronder gaan we vooral in op de assessmentbeoordeling van rollenspelen en simulaties (zoals de bekende postbakoefening).

Bij het AC is het van groot belang van tevoren relevante gedragscriteria vast te stellen. Deze criteria dienen vervolgens met behulp van in gedragstermen gedefinieerde ankers (ijkpunten) te worden beoordeeld. Vooral de vertaling van het criterium (bijvoorbeeld 'prestatiemotivatie' of 'overtuigingskracht') naar concrete, observeerbare gedragingen, is cruciaal voor de vereiste standaardisatie. En dit is ook nodig om subjectieve, cultureel bepaalde inkleuring van beoordelingen te voorkomen. Daarbij zijn de 'sociaalnormatieve' criteria, zoals motivatie, creativiteit en flexibiliteit, gevoeliger voor cultureel bepaalde inkleuring dan de 'technisch-instrumentele' criteria (de formele functie-eisen).

Een sterk inhoudelijk gericht AC heeft als nadeel dat het kandidaten kan afleiden van de relevante gedragscriteria. Tijdsdruk en de keuze van de opdracht kunnen nadelig werken voor mensen met een relatieve achterstand op het gebied van taal en cultuur.

3.2.4 Psychologische tests

Psychologische tests vormen vaak een onderdeel van een assessment en worden ook steeds meer 'los' door HRM-medewerkers ingezet in het kader van selectie en loopbaanbeleid.

Psychologische tests hebben als voordeel dat ze gestandaardiseerd en objectief zijn. Ze bieden de mogelijkheid personen op basis van bepaalde normen met elkaar te vergelijken. Nadeel is dat bij veel in Nederland gebruikte tests weinig onderzoek is gedaan naar de bruikbaarheid bij allochtone kandidaten. Zie bijvoorbeeld het rapport van het Landelijk Bureau Racismebestrijding (LBR, tegenwoordig Art 1.) en het Nederlands Instituut van Psychologen NIP (Bochhah e.a., 2001). Hierin wordt geconcludeerd dat veel tests zeer beperkt toepasbaar zijn bij allochtone kandidaten. Wel wordt in dit rapport als positieve uitzondering de door NOA ontwikkelde Multiculturele Capaciteiten Test (Bleichrodt en Van den Berg, 2004) genoemd. NOA voert bij het ontwikkelen van haar instrumenten onderzoek uit naar de toepasbaarheid bij personen met verschillende culturele achtergronden. Op basis van o.a. experimentele afnames en partijdigheidsonderzoek voeren zij verschillende aanpassingen uit. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om aanpassingen in instructies, vraagvorm, items, maar ook in de normering. Op deze manier voorkom je als selecteur dat taal- en cultuuraspecten de beoordeling onbedoeld beïnvloeden. Een voorbeeld van een onbedoeld cultuurbepaald item is een plaatjestest, waarbij de kandidaat vijf figuurtjes in de juiste volgorde moet zetten. Aangezien in bepaalde culturen niet van links naar rechts wordt gelezen, maar van rechts naar links,

3.3 TRAINING EN BEWUSTWORDING

maken personen met een bepaalde culturele achtergrond al deze vragen fout. Vaker gaat het echter om veel subtielere aspecten, die samenhangen met culturele kennis. Denk bijvoorbeeld aan dubbele betekenissen van bepaalde Nederlandse woorden (voor meer informatie: www.noa-vu.nl).

Het is daarom van belang dat de inzet van psychologische tests bij personen met verschillende culturele achtergronden op een verantwoorde manier gebeurt. Dit vergt kennis van de ontwikkeling en interpretatie van deze tests en de invloed van cultuur.

Het advies luidt om dit soort instrumenten alleen in te (laten) zetten als voldoende deskundigheid op dit gebied beschikbaar is.

Tijdens selectie-interviews spelen culturele verschillen tussen de selecteur en kandidaat een rol. Om subjectieve inkleuring van waarnemingen zoveel mogelijk te voorkomen, zijn standaardisatie en criteriumgerichte gesprekstechnieken noodzakelijk en aan te bevelen. Maar deze maatregelen zijn niet afdoende. Ook een zekere vaardigheid in (interculturele) gespreksvoering is nodig. Stel een selectiecommissie daarom zorgvuldig samen. Daarnaast is training in selectievaardigheden vereist, met aandacht voor interculturele communicatie. Van belang is daarbij aandacht te besteden aan beoordelingstendenties zoals de vooroordeelfout. Volgens deze theorie bevoordeelt elke interviewer – veelal onbewust – mensen die qua sociaaleconomische klasse, persoonlijkheid, cultuur en opvattingen op zichzelf lijken en gebruikt hij of zij ook stereotypen (allochtonen spreken niet goed Nederlands). Deze trainingen kunnen bijvoorbeeld met allochtone rollenspelers en videofeedback verder worden verbeterd. We raden aan alle toekomstige selecteurs een training op het gebied van selectievaardigheden te laten volgen, waarin dit soort diversiteitaspecten zijn opgenomen. Uitgangspunt van deze training is het verhogen van de algehele kwaliteit van de selectie. En kwaliteit betekent ook op een juiste manier omgaan met diversiteit.

3.4 SELECTIEADVIEZEN

Veel selecteurs denken dat zij kandidaten puur op basis van kwaliteit selecteren, zonder aanzien des persoons. Uit de eerder genoemde onderzoeken blijkt dat de selectieprocedure echter niet altijd etnisch-neutraal verloopt. Cultuurverschillen en vooroordelen zijn nogal eens van invloed op de selectie en verkleinen zo de kansen op instroom van personen met een niet westerse culturele achtergrond. Het is belangrijk om de betekenis van cultuurverschillen niet te verabsoluteren. De bedoeling van onderstaande suggesties is vooral selecteurs ervan bewust te maken dat verschillen die te maken hebben met de etnische achtergrond zich voor kunnen doen. Door op de hoogte te zijn van die cultuurverschillen kunnen zij voorkomen dat zij allochtone kandidaten op onterechte gronden niet selecteren.

ADVIES 1

Registreer, monitor, stel doelen en evalueer voor een link naar actuele vacatures.

ADVIES 2

Zorg voor informatie over de betekenis van cultuurverschillen en vooroordelen.

Registreer, monitor, stel doelen en evalueer

Van belang is dat de culturele achtergrond van kandidaten wordt geregistreerd vanaf de start van de werving- en selectieprocedure. Dit kan gewoon door naar het eigen geboorteland en het geboorteland van hun vader en moeder te vragen. Het argument dat kandidaten hier bezwaar tegen hebben, wordt vaak als excuus gebruikt. In de praktijk blijken deze vragen echter nooit tot bezwaren te leiden, zoals we er ook geen probleem mee hebben aan te geven of we man of vrouw zijn. Monitor de werving en selectieratio's en stel doelstellingen op. Formuleer streefcijfers en evalueer de selectieprocedures. Waar worden problemen geconstateerd, welke competenties zijn moeilijk te beoordelen en hoe kunnen we het selectieproces beter objectiveren?

Zorg voor informatie over de betekenis van cultuurverschillen en vooroordelen

Besef dat 100% 'cultuurvrije' selectiemethoden niet bestaan. Bedenk dat de culturele achtergrond en dus normen en waarden van zowel de selecteur als de kandidaat altijd een rol spelen bij beoordelingen. Verzamel via publicaties en/of trainingen informatie over culturele verschillen en hun consequenties.

Let bij het samenstellen van een selectiecommissie op selectievaardigheden en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie

Selecteren is een vak. Een selectiecommissie dient zorgvuldig (zo mogelijk ook divers) te worden samengesteld en getraind in selectievaardigheden, met aandacht voor diversiteitsaspecten. Zorg voor ervaren selecteurs en betrek niet te veel verschillende mensen bij de selectie. De HRM-afdeling kan een belangrijke kwaliteitsbevorderende rol in de selectie spelen en kan lijnmanagers wijzen op beoordelingsvalkuilen en diversiteitsdoelstellingen. Train HRM-medewerkers met specifieke aandacht voor selectie van personen met verschillende culturele achtergronden.

Zet meerdere selectie-instrumenten in

Selectie dient altijd plaats te vinden op basis van meerdere selectie-instrumenten. Maak zowel gebruik van het cv, een sollicitatiebrief of -formulier, een gesprek en een test of assessment om tot een betrouwbaar totaalbeeld van de kandidaat te komen.

Streef naar diversiteit in selectiecriteria

Selecteer niet alleen op basis van een (beperkt) functieprofiel, maar kijk breder en laat selectiecriteria aansluiten op het bijbehorende competentieprofiel. Lerende en veranderende organisaties stellen eisen aan medewerkers, waar hogeropgeleide allochtone sollicitanten doorgaans juist goed aan voldoen. Voorbeelden hiervan zijn buitenlandse werkervaring, kennis van een andere cultuur, cultuuroverstijgend kunnen werken, stressbestendigheid en doorzettingsvermogen.

Let op culturele verschillen bij de briefselectie

De brieven van allochtone sollicitanten worden vaak niet geselecteerd, omdat de brieven selecteurs niet aanspreken (ze zijn niet creatief of vormen te veel een opsomming van talenten). Omdat een brief maar een beperkt beeld geeft van iemands kwaliteiten, kunnen selecteurs de volgende maatregelen nemen:

ADVIES 3

Let bij het samenstellen van een selectiecommissie op selectievaardigheden en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie.

ADVIES 4

Zet meerdere selectie-instrumenten in.

ADVIES 5

Streef naar diversiteit in selectiecriteria.

ADVIES 6

Let op culturele verschillen bij de briefselectie.

ADVIES 7

Let op culturele verschillen bij sollicitatiegesprekken.

- Beoordeel de cv's (opleiding en ervaring) allereerst op basis van een aantal objectieve criteria. Maak vervolgens een rangorde van deze cv's en lees pas in tweede instantie de brief.
- Nodig allochtone sollicitanten altijd uit voor een sollicitatiegesprek, als tenminste uit de brief kan worden opgemaakt dat de kwalificaties aansluiten op het functieprofiel.
- Maak gebruik van gestandaardiseerde sollicitatieformulieren in plaats van een sollicitatiebrief. Bij de beoordeling van sollicitatiebrieven kunnen culturele verschillen tussen selecteur en sollicitant een rol spelen. Het gebruik van gestandaardiseerde sollicitatieformulieren reduceert de kans op subjectieve inkleuring.

Let op culturele verschillen bij sollicitatiegesprekken

Vooroordelen en cultuurverschillen zijn, vaak onbedoeld, van invloed op de selectie van sollicitanten. Dikwijls zoeken selecteurs naar klonen, of personeelsleden die lijken op bestaande medewerkers. Selecteurs die meer allochtone kandidaten willen laten instromen, moeten zich hiervan bewust zijn. Hierdoor kunnen zij tijdens sollicitatiegesprekken zoveel mogelijk rekening houden met cultuurverschillen en vooroordelen. Daarbij kunnen de volgende tips van pas komen:

- Zorg voor *standaardisatie van het selectie-interview*. Het functieprofiel dient het uitgangspunt te zijn voor relevante functie-eisen. De kandidaten dienen allemaal op dezelfde criteria te worden beoordeeld, op basis van vooraf gedefinieerde ankers. Stel dezelfde vragen aan de kandidaten en koppel het oordeel aan bepaalde antwoorden of gedragingen.
- Gebruik *criteriumgericht interviewen (CGI)* voor selectiegesprekken. Om subjectieve inkleuring van waarnemingen zoveel mogelijk te voorkomen, zijn criteriumgerichte gesprekstechnieken aan te bevelen. Het is belangrijk om het sollicitatiegesprek te faseren en te structureren. Door zoveel mogelijk vragen te stellen over eerder gedrag (STAR-methode, zie kader) blijft het gesprek concreet. Zo kun je als selecteur toekomstig gedrag beter voorspellen dan via het stellen van theoretische vragen, waarbij de kandidaat sociaal

STAR-TECHNIEK: VOORKOM VOOROORDELEN EN SUBJECTIVITEIT

De STAR-techniek is een interviewmethode om iemands specifieke gedragskwaliteiten in beeld te brengen. Centraal staat het vragen naar gedragsvragen over concreet handelen van de geïnterviewde in een relevante situatie in het verleden. Vermijd daarom ‘Stel dat-’ en ‘Hoe zou je dat doen-vragen’. Op die manier krijg je namelijk geen concreet beeld van het gedrag van de sollicitant.

De letters STAR staan voor Situatie, Taak, Actie en Resultaat. Wanneer zelfreflectie een doel van het gesprek is, sluit je af met terugkoppelingsvragen:

Situatie: Vraag de sollicitant een voorbeeld te beschrijven van een situatie waarin hij/zij een bepaalde competentie heeft laten zien: wat gebeurde er precies?

Taak:

Wat was de rol van de sollicitant in deze situatie? Wat werd van hem/haar verwacht?

Actie:

Wat deed de sollicitant precies? Waarom juist dat en niet iets anders?

Resultaat:

Wat was het resultaat van de actie?

Terugkoppeling:

Wat vond de sollicitant ervan? Zou de sollicitant dat weer zo doen? Is dit gedrag typerend voor de sollicitant?

STAR is uitermate geschikt voor het verkrijgen van informatie over competenties.

Basisregels STAR

- Twee voorbeelden zeggen meer dan één voorbeeld. Zorg daarom bij voorkeur voor minimaal twee STARs per gedragskenmerk.
- Een recent voorbeeld zegt meer dan een situatie van tien jaar geleden.
- Een voorbeeld uit een arbeidssituatie zegt meer over toekomstig gedrag dan een voorbeeld uit andere situaties (opleiding of thuissituatie).
- Vraag naar positieve en negatieve STARs, dus ook naar situaties waarin het niet lukte.
- Maak de STARs goed af. Vaak vergeten selecteurs te vragen naar het resultaat.
- Als sollicitanten zelf helemaal niet met een situatie komen, bied dan situaties aan en vraag of ze die weleens hebben meegemaakt.

wenselijke antwoorden kan geven.

- Zie het ‘anders zijn’ van allochtone medewerkers als een uitdaging en als een meerwaarde voor de organisatie. Een divers personeelsbestand is weliswaar niet altijd makkelijk te managen, maar kan de sfeer, flexibiliteit en creativiteit van de organisatie ten goede komen.
- Sta open voor cultuurverschillen en leer de betekenis ervan herkennen en erkennen. Volg bijvoorbeeld een cursus intercultureel management, neem kennis van de relevante literatuur en/of treed in contact met vertegenwoordigers van een directie/afdeling waar al allochtone medewerkers werkzaam zijn.

Let op geschiktheid van psychologische tests voor allochtone sollicitanten

Psychologisch onderzoek is nooit geheel ‘cultuurvrij’ te maken. Wel is het van belang na te gaan of psychologische tests voor selectie een ‘faire’ kans bieden aan allochtone sollicitanten. In Nederland worden de meest gangbare tests op kwaliteit onderzocht door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN, www.cotan.nl) van het NIP.

- Ga bij het inschakelen van een psychologisch adviesbureau van tevoren om tafel zitten en stel samen vast welke maatregelen mogelijk zijn om de instroom van allochtone medewerkers te bevorderen.
- Ga na of de psychologische tests onderzocht zijn op toepasbaarheid bij allochtone kandidaten. Maak gebruik van de beoordelingen van de COTAN en de richtlijnen van het LBR/NIP (Bochhah, Kort & Seddik, 2005) bij de keuze voor een test of psychologisch adviesbureau. Geef kandidaten in ieder geval een uitgebreide instructie. Laat het instructiemateriaal indien nodig aanvullen met oefenopgaven en zorg dat de kandidaten dit materiaal thuis ontvangen. Maak eventueel gebruik van aanvullend individueel onderzoek om het referentiekader van allochtone kandidaten te kunnen beoordelen. Zet tests in die zowel bij allochtonen als bij autochtonen bruikbaar zijn en onderzocht zijn op item- en testpartijdigheid.

ADVIES 8

Let op geschiktheid van psychologische tests voor allochtone sollicitanten.

Let op bruikbaarheid van assessmentcenters bij allochtone sollicitanten

Ook bij AC's kunnen culturele verschillen tussen assessoren en kandidaten de beoordeling (negatief) beïnvloeden. Daarom is het ook bij AC's van belang kwaliteitscriteria extra in acht te nemen en na te gaan of de selectiemethode een 'faire' kans aan allochtone kandidaten biedt.

- Stel van tevoren (op basis van het functie- of competentieprofiel) relevante criteria vast waarop je kandidaten beoordeelt. Laat de beoordeling op een systematische wijze door meerdere assessoren uitvoeren. Maak bij de beoordeling gebruik van 'ankers' (ijkpunten) die zoveel mogelijk omschreven zijn in termen van concrete, observeerbare gedragingen of verbale/schriftelijke uitingen. Het AC moet verder voldoende mogelijkheden geven het gewenste gedrag te observeren.
- Laat het gebruikte materiaal in het AC zowel bij de functie als bij de belevingswereld en achtergronden van (allochtone) kandidaten aansluiten. Ga altijd na of allochtone kandidaten de bedoeling van de opdracht hebben begrepen. Het is mogelijk dat zij onbedoelde associaties hebben bij de inhoud van de assessmentopdracht, waardoor zij de opgave verkeerd kunnen interpreteren.

ADVIES 9

Let op bruikbaarheid van assessmentcenters bij allochtone sollicitanten.

3.5 LITERATUUR

Abell, J. P. (1996). Werving en selectie van allochtone werknemers. In W. Burggraaf en J. van Kooten (Red.), *Intercultureel management. Organiseren en realiseren*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: SCP.

Bleichrodt, N. & Berg, R. H. van den (2004). *Multiculturele Capaciteiten Test Middelbaar niveau (MCT-M). Handleiding*. Amsterdam: NOA.

Bochhah, N., Kort, W., Seddik, H. & Van de Vijver, F. (2001). *Deskundigen over het testen van etnische minderheden*. Rotterdam: LBR (Art 1.) / NIP.

Bochhah, N., Kort, W. & Seddik, H. (2005). *Richtlijnen gebruik diagnostische instrumenten bij etnische minderheden*. Rotterdam: LBR (Art 1.) / NIP.

Bovenkerk, F., Gras, M. J. I. & Ramsoedh, D. (1995). *Discrimination against migrant workers and ethnic minorities in access to employment in the Netherlands. International migration papers*. Genève: Employment Department International Labor Office.

Derous, E. (2007). *Naamdiscriminatie bij cv-screening: Kandidaat-, functie- en*

beoordelaarskenmerken. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23 (4), 366-380.

Drenth, P. J. D. (1988). Psychologische selectie en discriminatie. *Gedrag en Organisatie*, 3, 12-22.

Hooghiemstra, B. T. J., Kuipers, K. W. & Muus, Ph. J. (1990). *Gelijke kansen voor allochtonen op een baan?* Amsterdam: Instituut voor Sociale Geografie.

Linnenbank, P. & Speelman-Tsjoeng, I. (2009). *Culturele diversiteit en assessment. Verschillende mensen, gelijke kansen*. Assen: Van Gorcum.

Penninx, R. (1988). *Minderheidsvorming en emancipatie. Balans van kennisverwerving ten aanzien van immigranten en woonwagenebewoners 1967-1987*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Zestor, voorheen: Stichting Mobiliteitsfonds hbo (2006) *Opleiden in de multiculturele samenleving. Resultaten van een empirisch onderzoek naar multiculturalisering van het personeelsbeleid in het hbo*. Den Haag



GOUDEN ADVIESKAART SELECTIE

1 Registreer, monitor, stel doelen en evalueer.

2 Zorg voor informatie over de betekenis van cultuurverschillen en vooroordelen.

3 Let bij het samenstellen van een selectiecommissie op selectievaardigheden en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie.

4 Zet meerdere selectie-instrumenten in.

5 Streef naar diversiteit in selectiecriteria.

6 Let op culturele verschillen bij de briefselectie.

7 Let op culturele verschillen bij sollicitatiegesprekken.

8 Let op geschiktheid van psychologische tests voor allochtone sollicitanten.

9 Let op bruikbaarheid van assessmentcenters bij allochtone sollicitanten.

4 CULTURELE ONTMOETINGEN



4 CULTURELE ONTMOETINGEN

NAJAT BAY EN MARTHA MEERMAN

Lectoraat gedifferentieerd Human Resource
Management (gHRM), Hogeschool van
Amsterdam

4.1 Inleiding

4.2 Vijf typen ontmoetingen

4.2.1 De docent als rolmodel

4.2.2 Groepsvorming in de dagelijkse omgang en vriendenkring

4.2.3 De multiculturele ontmoeting in de klas

4.2.4 Docenten ontmoeten een multicultureel beroepenveld

4.2.5 Docenten delen opvattingen over de multiculturele hogeschool

4.3 Van multiculturele ontmoeting naar succesvol diversiteitsbeleid

4.4 Literatuur

Gouden Dilemmakaart Binding & Behoud

4.1 INLEIDING

In de vorige hoofdstukken gaven we een uitvoerige beschrijving van diversiteitsbeleid in het hbo en de uitwerking daarvan bij de werving en selectie van onderwijspersoneel. In het project Nieuw Goud Koepel kwam met grote regelmaat naar voren dat werving en selectie onlosmakelijk verbonden zijn aan het vraagstuk van binding & behoud. Dit hoofdstuk gaat in op die verbondenheid. Hoe kun je zorgen dat allochtone docenten (en studenten) in een hogeschool op hun plek komen en daar ook willen blijven? Welke voorwaarden zijn er dan voor een hogeschool? We gaan dieper in op wat er daarna gebeurt op de multiculturele werkvloer. Hoe reageren docenten op de veranderingen in het onderwijs die de multiculturele samenleving met zich meebrengt? Hoe gaan ze met elkaar om? Leren ze van die samenwerking, en zo ja, wat leren ze dan?

Het lectoraat 'gedifferentieerd Human Resource Management' deed onderzoek naar de ervaringen van docenten met etnische diversiteit in het beroepsonderwijs. Het onderzoek vond plaats op de Hogeschool van Amsterdam en het ROC van Amsterdam in 2008. Elf opleidingen deden mee: opleidingen op het gebied van zorg en welzijn, economische opleidingen en Maatschappij en Recht-opleidingen. We hebben gesprekken gevoerd met individuele docenten en opleidingsteams, om een antwoord op bovenstaande vraag te krijgen. In dit hoofdstuk wordt zoveel mogelijk aan deze gesprekken gerefereerd.

Etnische diversiteit in het beroepsonderwijs is een breed begrip. Het raakt aan diverse onderwerpen en ontwikkelingen, zoals een veranderende studentenpopulatie, een divers personeelsbestand en een multicultureel beroepenveld. De instroom van niet-westerse allochtone studenten in het gehele hoger beroepsonderwijs neemt elk jaar toe. De deelname van autochtone studenten neemt ook toe. Per saldo is het percentuele aandeel van autochtonen hoger dan van niet-westerse allochtonen. De etnische samenstelling van de studentenpopulatie verschilt sterk qua regio. Maar ook binnen regio's laten opleidingen grote verschillen zien. Er is sprake van witte hbo-opleidingen, gemengde opleidingen en hier en daar een 'zwarte opleiding'. Wij noemen een opleiding zwart als meer dan 70% van de studentenpopulatie een niet-westerse achtergrond heeft.

Landelijke cijfers laten zien dat in het hbo in 2006 100% van de directies een Nederlandse of westerse achtergrond heeft en dat 2,8% van het onderwijzend personeel van niet-westerse herkomst is (SBO Jaarboek Onderwijsarbeidsmarkt in beeld). Het management en de docenten van het beroepsonderwijs vormen geen afspiegeling van de arbeidsmarkt en van de studentenpopulatie.

Het beroepenveld is een onderdeel van de multiculturele samenleving en is sterk verbonden met de verschillende hbo-opleidingen. Hogescholen leiden hun

Zie voor een uitvoerige beschrijving: Meerman, M., Spierings, J., Segers, J. en Bay, N. (2009). *Een ontwikkeling in kleur, docenten leren op de werkplek omgaan met het multiculturele beroepenveld.* (n.bay@hva.nl)

studenten met competentiegericht onderwijs op voor een specifiek beroepenveld. Bij diverse instellingen in de zorg- en welzijnssector is een groot deel van het personeel van niet-Nederlandse afkomst. Het gesprek over etnische diversiteit is daar aan de orde van de dag. Dat komt ook door de etnisch diverse klantengroep. Aan de andere kant bestaat het probleem van segregatie op de arbeidsmarkt: pabo-afgestudeerden die op witte of zwarte scholen terecht komen.

Het contact en de binding met de ‘etnische ander’ is in die werkomgeving niet of minder aan de orde. In het economisch beroepenveld is de diversiteit evident. In de financiële sector werken veel niet-westerse allochtonen, evenals in het commerciële midden- en kleinbedrijf. Ook in de laatste sector is echter sprake van segregatie: bedrijven waar het personeelsbestand vrijwel geheel uit autochtonen of niet-westerse allochtonen bestaat. Etnisch ondernemerschap neemt toe en ook etnisch diverse klantengroepen groeien snel. Banken en verzekeringsinstellingen proberen een diversiteit aan klanten aan zich te binden.

In sommige beroepsgroepen is de invloed van de multiculturele samenleving minder evident of wordt zij minder duidelijk ervaren. Een juridisch medewerker past bijvoorbeeld ‘gewoon’ de wet- en regelgeving toe; die is voor iedereen gelijk. Een administratief medewerker werkt met

cijfers en softwareprogramma’s om zijn vak uit te oefenen. Voor alle vakgebieden geldt wel dat, naarmate een sterker beroep wordt gedaan op sociale vaardigheden in een multiculturele context, de eisen op het gebied van multiculturele competenties toenemen. Dat geldt uiteraard ook voor de docenten in het hoger beroepsonderwijs.

De etnische diversiteit/multiculturaliteit van het beroepsonderwijs zoals hierboven beschreven, is een objectieve vaststelling. Studenten, docenten en ondersteunend personeel met verschillende culturele en etnische achtergronden vormen samen de hbo-instelling. Deze constatering staat los van de vraag of mensen van verschillende herkomst ook écht samen leren en werken. En of er sprake is van integratie, dan wel van segregatie of marginalisatie (Berry, 1988). Een school mag zich pas multicultureel noemen als zij actief nadenkt over het bereiken van integratie. Als personen op school bijvoorbeeld niet alleen het recht hebben om de eigen taal te spreken of een hoofddoek te dragen, maar dat ook actief praktiseren (Kymlicka, 1995). De multiculturele competentie is dan een onderdeel van elk curriculum op school. Bij integratie en het normatieve begrip multiculturalisme/etnische diversiteit gaat het om wederzijdse acceptatie en erkenning. Het is een vorm van liberalisme, waarbij het uitgangspunt is dat de verschillende culturen er zijn en ook mogen zijn.

Hoe krijgt het multiculturele beroepsonderwijs vorm?

In dit hoofdstuk is het bestaan van het multiculturele beroepsonderwijs een uitgangspunt. Dat wil zeggen dat in het hoger beroepsonderwijs mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden met elkaar werken en studeren. Dit geldt ook voor het beroepenveld waarvoor het hoger onderwijs opleidt. De multiculturele samenleving is in arbeidsorganisaties doorgedrongen. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het multiculturele beroepsonderwijs vorm krijgt. Wanneer is sprake van integratie en wat verstaan we onder segregatie? En we gaan in op de vraag welke vorm wenselijk is. We zijn op zoek naar de aard van de verbindingen die op school ontstaan. Met andere woorden: wat is de betekenis van etnische en cultuurverschillen op hbo-instellingen en tot welke reacties, ontwikkel- en leerprocessen leiden deze verschillen? Daarbij kijken we allereerst naar de huidige praktijk. Ten slotte geven we een aantal aanbevelingen. We kijken hoe het onderwijs zo kan worden ingericht dat hogescholen alle studenten en leerlingen kunnen ondersteunen in het volgen van hun voorkeuren. Hoe zorgen we ervoor dat we iedereen competent kunnen opleiden voor de veeleisende arbeidsmarkt?

Onze werkwijze

Allereerst passeren vijf soorten etnische ontmoetingen de revue. Waar komen

verschillende etnische groepen in het multiculturele beroepsonderwijs elkaar bewust tegen? Wanneer en tijdens welke ontmoetingen is cultuur een onderwerp? Zo vinden in het hbo monoculturele ontmoetingen plaats, waarbij een gedeelde etnische achtergrond de reden is van de ontmoeting. Een voorbeeld hiervan is de niet-westerse docent, die als rolmodel fungeert voor een student met dezelfde achtergrond. Daarnaast bestuderen we groepsvorming op basis van een gemeenschappelijke cultuur, die plaatsvindt in de werkgroepen en de vriendenkring. Ook zagen we multiculturele ontmoetingen: docenten op een gemengde school ontmoeten een diversiteit aan leerlingen in de klas. Er zijn docenten die daar gretig gebruik van maken: zij werken samen en leren graag meer over de 'etnisch andere' student. Verder zijn er opleidingen die de multiculturele competenties in het onderwijs centraal stellen omdat het beroepenveld erom vraagt. In het onderwijs vindt de ontmoeting plaats met de multiculturele samenleving; ze is een onderdeel van het curriculum en de leerstof. Ten slotte ontmoeten docenten van verschillende afkomst elkaar als collega's, omdat ze dezelfde opvattingen delen over de etnische diversiteit in het beroepsonderwijs. Ze zijn op zoek naar integratie en naar nieuwe vormen van samenwerken. Door elkaar te ontmoeten, willen ze leren over hun eigen cultuur en die van de ander. De beschrijving van culturele ontmoetingen in paragraaf 4.2 is gebaseerd op bestaande

situaties in het beroepsonderwijs. Ze zijn voor sommigen heel herkenbaar, maar niet altijd wenselijk. In paragraaf 4.3 gaan we daarom dieper in op de vraag hoe we kunnen omgaan met verschillende praktijkkwesities. We presenteren dilemma's die docenten tegenkomen in hun werk. Door deze dilemma's met elkaar te bespreken, zorg je voor een *modus vivendi*. Dit leidt tot gemeenschappelijke opvattingen en maakt het nemen van maatregelen of het voorzichtig formuleren van beleid eenvoudiger. Bij de bespreking van de dilemma's is het standpunt van de WRR (2001): 'Gemengde scholen zijn cruciaal voor de overdracht van normen en waarden met betrekking tot de multiculturele samenleving', ons uitgangspunt. We proberen handreikingen te bieden. We bekijken hoe het onderwijs zo kan worden ingericht dat alle studenten en leerlingen worden ondersteund in het volgen van hun voorkeuren en competent worden afgeleverd. Gemengde scholen spelen een cruciale rol in de overdracht van normen en houdingen ten aanzien van de multiculturele samenleving. Aan het eind van het hoofdstuk hebben we zes dilemma's in een Gouden Dilemmakaart Binding & Behoud verzameld.

4.2 VIJF TYPEN ONTMOETINGEN

Een etnisch diverse studentenpopulatie en/of divers docententeam leidt niet automatisch tot interculturele ontmoetingen of integratie. In deze paragraaf beschrijven we enkele ontmoetingen die we in ons onderzoek naar etnische diversiteit in het beroepsonderwijs tegenkwamen, zowel monocultureel als multicultureel.

Monoculturele ontmoetingen

Ieder mens heeft de neiging toe te trekken naar degene die op hem of haar lijkt. Dat gebeurt ook in het beroepsonderwijs; tussen studenten onderling maar ook tussen docenten en studenten.

4.2.1 De docent als rolmodel

Rolmodellen zijn personen met bepaalde eigenschappen, kwaliteiten en kenmerken waaraan individuen zich spiegelen. Ze kunnen inspireren bij het bereiken van doelen. Met de docent als rolmodel bedoelen we een (type) persoon die een voorbeeldfunctie vervult voor een bepaalde groep studenten, maar ook voor docenten. De hogeschool vraagt van haar studenten professioneel gedrag. In dat kader worden alle docenten gezien als een rolmodel. Een rolmodel is vaak een aansprekende persoonlijkheid en kan daarom door verschillende groepen mensen als voorbeeld worden gezien. De mate waarin dit gebeurt verschilt uiteraard.

Rolmodellen bevinden zich op verschillende ‘afstanden’. Een voorbeeld hiervan is Oprah Winfrey², een van de invloedrijkste vrouwen ter wereld. Ook Nelson Mandela³ of de overleden Mahatma Gandhi⁴ zijn voor velen een voorbeeld. Het zijn rolmodellen op afstand, aangezien de kans klein is dat mensen ze kunnen evenaren of van dichtbij meemaken.

Een rolmodel kan ook heel dichtbij zijn: de docent die iets vertelt over zijn of haar leven, een leven dat misschien haalbaar is en daarom aansprekend. Een rolmodel kan zich bewust profileren, maar kan ook als rolmodel door anderen worden gezien zonder dat hij of zij zich bewust is van die positie.

Bewustzijn van gedeelde identiteit

Een sterk bewustzijn van de eigen etnische identiteit geeft een rolmodel een extra dimensie. Een docent met dezelfde achtergrond als individuen uit de ‘nieuwe’ studentenpopulatie, fungeert als een rolmodel op korte afstand. Hbo-docenten zijn zich vaak van deze rol bewust. Ze gebruiken hun gedeelde achtergrond, omdat dat voordeel biedt bij hun werk. Een uit Suriname afkomstige docent hierover: “Ik merk aan studenten dat ze het prettig vinden dat er ook een buitenlandse docent is. Dat die iets bereikt heeft en dat ze dan ook hopen dat het bij hun ook zo ver kan komen. Soms zijn ze trots dat ook iemand van Suriname of Marokko voor de klas staat. En dat merk je ook, want dan zijn ze anders, rustiger.” Een dergelijke voorbeeldfunctie, die de ‘etnisch andere’ docenten kunnen hebben in het onderwijs, heeft overigens zijn weerslag op alle leerlingen. De hele klas kan zien dat iemand met een andere culturele achtergrond iets heeft bereikt. “De allochtone studenten durven meer bij mij te komen. Ze durven eerder te vragen als ze iets niet begrijpen van de les. Ik heb een collega die ook Surinaams is en bij haar is het precies zo.”

Niet-westerse docenten pakken hun voorbeeldrol vaak zelf op, maar krijgen de rol ook opgelegd. Bij sommige opleidingen wordt het onderwerp expliciet aan de orde gesteld tijdens de selectieprocedure. Er zijn opleidingen die de rol als vanzelfsprekend aannemen en

2 Oprah Winfrey is de presentatrice van een talkshow die wereldwijd wordt uitgezonden.

3 Nelson Mandela is in 1994 benoemd tot de eerste zwarte president van Zuid-Afrika. Hij heeft de strijd gevoerd tegen de apartheid van de blanken in zijn land via het Afrikaans Nationaal Congres.

4 “Gandhi leefde, dacht en handelde, geïnspireerd door de visie van het mensdom dat naar een wereld van vrede en harmonie evolueert.”
http://www.spiritlijn.com/mohandas_karamchand_gandi.htm

opleidingen waar de rol juist wordt ontkend. Als er openlijk over rolmodellen wordt gesproken, is dat een erkenning van de etnische dimensie als onderdeel van het rolmoderschap. De docent kan de rol dan tot een van zijn taken rekenen. In tegenstelling tot de etnische identiteit van de allochtone docent, wordt de identiteit van de autochtone docent als rolmodel niet vaak aangestipt. We zagen dat niet-westerse docenten het rolmodel ook een eigen inhoud geven. Ze gebruiken hun positie om studenten ‘op het goede pad’ te brengen. Als rolmodel treden ze namens het hele docentenkorps op als opvoeders en hoeders. Ze leren studenten om zich aan te passen aan de omgangsvormen die al jaren gelden en tolereren niet dat leerlingen van dezelfde afkomst zich misdragen.

4.2.2 Groepsvorming in de dagelijkse omgang en vriendenkring

In het beroepsonderwijs is, evenals in de rest van de wereld, sprake van monoculturele groepsvorming. Volgens verschillende sociaalpsychologische theorieën hebben individuen de neiging de sociale omgeving en zichzelf in categorieën in te delen. Daarmee kunnen ze hun leefomgeving ordenen, een eigen identiteit vormen en een positief beeld neerzetten van de groep waartoe zij behoren.

Gelijkheid is voor studenten een belangrijk indelingsprincipe bij het bepalen met welke medestudenten ze willen samenwerken. Dat geldt voor alle categorieën: van vrouwen en

hoger opgeleiden tot West-Friezen en Turkse Nederlanders. Toch zijn er verschillen tussen meer- en minderheidsgroepen. Het positieve beeld neerzetten van een minderheidsgroep vraagt een andere inspanning dan het positieve beeld dat vaak vanzelfsprekend geldt voor meerderheidsgroepen. Cox (1993) ontwikkelde het begrip culturele identiteit om identiteitsvorming te bestuderen vanuit het perspectief van minderheidsgroepen zelf. Lid zijn van een minderheidsgroep voelt niet altijd goed, omdat de omgeving er negatief op reageert. Doorgaans wil men zich aansluiten bij de meerderheidsgroep om een positieve identiteit te ervaren of zich sterk te maken in de eigen groep. Docenten in het beroepsonderwijs zijn hoofdzakelijk autochtone Nederlanders. Volgens de sociale attributietheorie zullen zij het (on)gewenste gedrag van studenten uit hun eigen culturele groep anders uitleggen dan het gedrag van andere studenten. Vanwege de lage aantallen allochtone docenten is groepsvorming op hogescholen alleen nog te analyseren in relatie tot studenten.

Samenwerken in diverse groepen

Op alle hbo-opleidingen werken studenten samen in groepsverband. Als studenten zelf hun groep mogen samenstellen, kiezen ze voor mensen die op hen lijken, zoals iedereen. Zo vormen op het hbo West-Friese meisjes een groep en komen studenten van niet-westerse herkomst elkaar in hun werkgroep tegen. Maar ook autochtone

studenten trekken meer met elkaar op omdat ze herkenning vinden in hun autochtone medestudenten. Groepsvorming vindt plaats op basis van uitsluiting of op basis van het idee uitgesloten te worden. Als mensen op elkaar lijken en hetzelfde denkkader hebben, verloopt de samenwerking vaak soepeler. De leeromgeving is veiliger en de conflicten zijn minder heftig. Lid zijn van een groep betekent solidariteit met elkaar en een vangnet voor als het misgaat. Docenten vinden het echter belangrijk dat studenten met iedereen kunnen samenwerken, in diverse samenstellingen. Bij sommige opleidingen sturen communicatiedocenten expliciet aan op het leren samenwerken met studenten met een andere culturele achtergrond. Een docent hierover: “Omdat binnen de groepen allochtone studenten er toch een neiging ontstaat om naar je eigen groep te gaan. En we merken met name bij de communicatietraining ‘Diversiteit’ dat daar openingen zijn om ook binnen die studentengroepen breder zicht te ontwikkelen wie de andere studenten zijn. Want de vooroordelen zijn niet van de lucht. Ik vind het een taak als docent om het daar met studenten over te hebben, want dit is de proeftuin om straks met cliënten te kunnen werken.”

Docenten merken ook op dat de samenwerking tussen diverse groepen leerlingen niet altijd goed verloopt. Zo worden er bewust multiculturele koppels

samengesteld met het idee dat leerlingen automatisch van elkaar leren. Dat blijkt echter niet altijd zo te zijn. “Mensen zoeken herkenning bij elkaar. Dat zie je heel vaak, ook in een gemengde klas. (...) Ik heb ze nu gekoppeld. Een auto- en een allochtoon steeds bij elkaar en ik weet dat dat problemen gaat opleveren. Want er zijn er die nooit communiceren met elkaar. Toch wil ik wel dat ze competent worden voor samenwerking. Daarom koppel ik ze aan elkaar. Je moet dan natuurlijk wel bespreekbaar maken waarom je dat doet.”

Sommige opleidingen lijken erop te vertrouwen dat studenten de competentie ‘samenwerken’ na het eerste studiejaar voldoende beheersen. Na de propedeuse mogen studenten vaak zelf hun projectgroep samenstellen of hun afstudeerpartner kiezen. Om vervolgens automatisch weer te kiezen voor degenen op wie ze lijken, omdat dat vertrouwd is. En samenwerken wordt na de propedeuse immers niet meer beoordeeld; beoordelaars zijn vooral nog geïnteresseerd in het eindproduct. Op het hbo wordt groepsgedrag door een aantal docenten gezien als een negatieve keuze en als een voorspeller van uitval. “Degenen die het redden in het eerste jaar zijn de doorzetters. Doorzetters klonteren niet, ze staan open in het leven en zijn een deel van de grote groep. Je ziet ze op de gang natuurlijk met elkaar, Marokkanen met elkaar. Maar in de klas zijn ze gewoon sociaal, met weinig frustraties. Die doen gewoon hun opleiding.”

Niet-westerse allochtonen kiezen soms bewust voor een internationale opleiding, omdat etnische diversiteit in die studieomgeving een gegeven is en multiculturele competentie vanzelfsprekend centraal staat. Ook hier komen samenwerkingsproblemen voor, maar ze worden als leerzaam ervaren. Zo blijkt de samenwerking met Chinese studenten in de praktijk bijvoorbeeld vooral problematisch te zijn voor Nederlandse studenten. In gesprekken met buitenlandse docenten komt de superieure houding van autochtone studenten tegenover niet-westerse buitenlandse studenten aan de orde. Niet alle docenten kunnen zich in deze bevinding herkennen. Moeten docenten hun werkgroepen wel of niet gemengd samenstellen? Voor veel docenten blijft dit een dilemma. Onderzoeken naar groepsvorming moeten uitwijzen welke groepssamenstelling in de praktijk tot de beste studieprestaties leidt.

Multiculturele ontmoetingen vinden doorgaans plaats wanneer sprake is van een etnisch diverse studentenpopulatie en een gemengd docententeam. Bovendien moeten de docenten als team opereren en moet het thema diversiteit ook in het beroepenveld een rol spelen. Verder dient de docent open te staan voor nieuwe denkbeelden en ambiguïteit. Hij of zij moet willen leren over en van de 'etnische ander'.

4.2.3 De multiculturele ontmoeting in de klas

Docenten komen studenten van een diverse etnische afkomst tegen in de klas. In lessituaties kan dit bestaande routines en gewoonten veranderen. Docenten en studenten leren in de klas van elkaar. Ze doen kennis op over diverse omgangsvormen, bijzondere cultuurgebonden gebeurtenissen en over de multiculturele samenleving. Dit leren in de klas is voor docenten versmolten met de praktijk van alledag, zonder vooropgezet plan. Het wordt door docenten soms nauwelijks opgemerkt als leerproces en is daarom doorgaans zeer effectief.

Etnische diversiteit in de klas is een voorwaarde voor een geslaagde multiculturele ontmoeting, maar vormt geen garantie. Een ontmoeting krijgt alleen betekenis als de docent de uitdaging ook herkent en op waarde schat. De docent dient erbij stil te staan, ruimte te bieden, erover te reflecteren en ten slotte over te gaan tot actie. De ontmoeting kan zowel formeel als informeel plaatsvinden. Tijdens het begeleidingsgesprek van de mentor of een kleine werkgroep. Maar ook tijdens een spontaan gesprek op de gang of tijdens een groot hoorcollege kan de docent plotseling door het thema worden uitgedaagd. Docenten leren van studenten en gebruiken die kennis in nieuwe situaties en tijdens hun lessen in de klas. Een ervaren docente hierover: "Ik zit 32 jaar in het onderwijs in Amsterdam.

Ik ben niet anders gewend dan met veel verschillende culturen in het beroep te zitten. Ik zie mezelf nog als docente de eerste keer tegen een Surinaamse jongen zeggen: ‘Kijk me aan als ik tegen je praat’. Want ik was echt laaiend. Complete verwarring. Want iemand die zo boos is, een ouder iemand, als je die met respect bejegend, dan kijk je naar de punten van je schoenen. Door schade en schande word je wijzer.”

Docenten leren in de omgang met studenten nieuwe gewoonten en gebruiken kennen. Ze leren over verschillen in levenshouding en leerstijl. Op de werkplek leren ze door fouten te maken, nieuwsgierig te zijn, door het overnemen van gebruiken, gewoonten en communicatiestijlen. Dit wederzijdse leren vraagt om intensief contact. Zo stellen docenten aan studenten vragen over de ramadan en leren ze hoe effectief te communiceren. Zoals een docent het in ons onderzoek verwoordt: “Hoe meer je weet over bepaalde beïnvloedingsmethoden vanuit de godsdienst of cultuur, hoe beter je met mensen kunt praten.” Dat inleven in de student kan soms intensief zijn. “Een oud-collega had de Koran helemaal gelezen.”

Multiculturele ontmoetingen leiden niet altijd tot het doorbreken van gangbaar gedrag. Zo zijn er nog altijd docenten die ontkennen dat afkomst iets te maken heeft met de wijze waarop docenten en studenten/leerlingen met elkaar omgaan. Zij houden zich aan de status

quo zoals die al decennia geldt in het hoger beroepsonderwijs. Ze uiten dat openlijk, houden het voor zich of twijfelen. “In het smoelenboek staat ze met een grote bos haar. Maar ik ken haar alleen met een hoofddoek. Ik heb al zo vaak aan die meid willen vragen: ‘Waarom doe je die hoofddoek om?’ Want ze zet een ander beeld van zichzelf neer op school dan op die foto. De keiharde realiteit is dat ze, zoals ze zich toen presenteerde, succesvoller zou zijn in de maatschappij. En dat zou ik haar zo graag willen vertellen. Ik durf het niet, want ik wil mensen niet met een bepaalde arrogantie in een hoek duwen. Dus we hebben het er maar niet over.”

Andere docenten willen alleen leren als er sprake is van tweerichtingsverkeer. Ook studenten moeten bereid zijn van de interculturele ontmoeting te leren: de school als ontmoetingsplaats om de samenleving te leren kennen. “Ik zat met een aantal studenten, zei een meisje: ‘Moet ik wéér uitleggen wat de ramadan is. Het is 2008, hou er over op. Dat moet jij weten.’ Ik zei: ‘Schat, wanneer is de Gay Pride?’ Wist ze niet. Ik zei: ‘Weet je wat Pinksteren is?’ Wist ze niet.”

Maar of docenten nu wel of niet openstaan voor de ‘etnische ander’ in de klas, op school krijgen ze gedwongen te maken met – zoals enkele docenten dat omschrijven – “nieuw gedrag van nieuwe groepen studenten. Een docent gaf een niet-westerse student in de groep een onvoldoende voor zijn presentatie,

waarop de student dreigde hem buiten op te wachten. “Dat verwacht je niet op een hbo.” Docenten verwerken dergelijke agressie-incidenten vaak individueel en leren zichzelf hoe hiermee om te gaan.

De multiculturele ontmoeting in de klas heeft niet alleen consequenties voor de omgangsvormen, maar ook voor de lesstof en het curriculum. Zo worden bij een opleiding, om de herkenbaarheid te vergroten, niet-Nederlandse namen gebruikt in casuïstiek en tentamenvragen. “Voor de inhoud van het onderwijs verandert er niets. Maar als je voorbeelden geeft of tentamenvragen opstelt, dan gebruikten we voorheen altijd Hendrik en Willem en tegenwoordig is het Said. (...) Als je een voorbeeld geeft gaat het over iemand die een huis heeft in Suriname, maar hier woont en werkt. En hoe het dan moet met belastingen betalen.”

De inhoud van de lessen blijft ongewijzigd. Dat gebeurt echter niet altijd. In het curriculum zien we bij sommige opleidingen bijvoorbeeld het vak ‘cultural awareness’ verschijnen. De wijze waarop dit vak wordt aangeboden, verschilt. Docenten voeren discussie over de manier waarop zij hun studenten cultuurgevoeligheid bij kunnen brengen. Zo zijn er docenten die cultuurgevoeligheid bijbrengen door simpelweg voor elkaar open te staan en te leren van elkaar. Anderen bieden kennis over andere culturen juist aan via een

boek. Hierdoor kunnen studenten zich die kennis eigen maken, onafhankelijk van de samenstelling van de klas. In de klas leren studenten dan bijvoorbeeld de do’s en don’ts van de zakenpartner.

Op hbo-opleidingen wordt ‘het samenwerken met andere culturen’ expliciet als leselement genoemd en ingezet tijdens trainingen. Zo wordt op een opleiding een diversiteitsprogramma gestart in het eerste jaar, voor de vorming en versterking van de persoonlijke identiteit van de studenten. Later in de opleiding staat diversiteit in relatie tot de beroepsidentiteit meer centraal, bij het vak communicatieleer, in de stage en tijdens de trainingen op de stageterugkomdagen. Doel van de trainingen is het ontwikkelen van een breed palet aan communicatieve vaardigheden. Na afloop kunnen studenten met diverse soorten cliënten omgaan en hebben zij het vermogen vanuit verschillende invalshoeken naar mensen te kijken.

Toegankelijkheid stage

Een ander actueel onderwerp is de toegankelijkheid van de stage-instelling. Hbo-docenten aan economie-opleidingen constateren dat de niet-westerse allochtone studenten bij het zoeken naar een stageplek met discriminatie te maken krijgen. Op de arbeidsmarkt hebben zij het lastiger dan autochtonen. Voor sommige docenten is dat een nieuw gegeven, anderen vergelijken die ervaring met de achterstelling van

120

arbeiderskinderen in de vorige eeuw. Over deze constatering bestaat verontwaardiging, maar ook berusting. De docenten reageren hierop door compensatieprogramma's aan te bieden of ze kiezen voor de harde lijn. Zo vertelt één docent dat hij niet-westerse allochtone studenten bewust niet helpt bij het vinden van een stageplaats. De studenten moeten voorbereid worden op de maatschappij zoals die is, zo luidt zijn redenering. Hoe eerder ze daarmee te maken krijgen, hoe beter. "Er zijn studenten die extra hard moeten vechten op de arbeidsmarkt om een goede positie te kunnen krijgen. Nou, die mensen die help je niet door ze te 'pamperen'. Die moet je erop voorbereiden dat ze het misschien wel extra zwaar gaan krijgen als ze een baan zoeken. Ik denk dat mensen zo vroeg mogelijk geconfronteerd moeten worden met het feit dat de maatschappij heel hard is en dat je hard moet vechten voor je positie en dat er niemand is die zegt: 'Goh, jij hebt het thuis een beetje moeilijk, dus laat ik jou die baan maar geven'."

Omgekeerd kwamen we ook docenten tegen die de telefoon pakken als ze constateren dat een van hun studenten geen kans krijgt bij een organisatie, bijvoorbeeld omdat hij een Marokkaanse jongen is. Dat brengt ons bij het volgende thema: de multiculturele ontmoeting in relatie tot het beroepenveld.

4.2.4 Docenten ontmoeten een multicultureel beroepenveld

Docenten komen in aanraking met de mooie en minder mooie kanten van de multiculturele samenleving, door actief met de buitenwereld en het beroepenveld in gesprek te treden. "Om met die samenleving om te gaan moeten studenten op school leren kritische wereldburgers te worden", zegt een docent.

Niet iedereen blijkt gecharmeerd te zijn van het multiculturele beroepenveld en de relevantie ervan voor de opleiding. De op westerse leest geschoeide stageplaats biedt soms de hoogste kwaliteit: "Als je die toko's ziet; die doen vrachtvervoer, hulpvracht, telefoonkaarten, internet, bureautje erbij en eten. Dat zijn typisch de winkeltjes zoals in Afrika. Dat staat niet op het programma, want de meeste klanten met wie onze studenten te maken zullen krijgen, zijn toch op westerse wijze geschoeide zaken. Het westen is verder ontwikkeld, economisch gezien, dan die andere groeperingen, de zakelijke aanpak, specialiseren. Dus als de toko's blijven, blijven ze op hetzelfde niveau bestaan, ze zullen zich niet ontwikkelen tot een groot concern."

Een goed contact met het multiculturele beroepenveld staat prominent op de agenda van internationale opleidingen, zorg- en welzijnsopleidingen en de lerarenopleiding. Welke betekenis eraan wordt gegeven, is

afhankelijk van de individuele docent. Zij beslissen of de zogenoemde multiculturele competentie – je kunnen bewegen en handhaven in een multicultureel beroepenveld – wel of niet van belang is.

De ontwikkelingen binnen het multiculturele beroepenveld worden sporadisch besproken op formele overleggen. Hier en daar krijgen studenten opdrachten om het werkveld te beschrijven en te beoordelen vanuit een etnisch divers perspectief. Hoe gaan zorg- en welzijnsinstellingen om met etnisch diverse ouders en kinderen? Wordt er stage gelopen op zwarte en witte opleidingsscholen? En welke behoeften hebben niet-westerse patiënten in de zorg, vergeleken met de traditioneel westerse patiënt? Wij kwamen geen praktijkvoorbeelden tegen waarbij het multiculturele beroepsonderwijs de samenleving voorbereidt op toekomstige beroepsbeoefenaars met een etnisch diverse achtergrond. Afhankelijk van de aard en het contact met het beroepenveld is er aandacht voor multiculturalisering in het curriculum.

Docenten leren en ontwikkelen zich onder andere door wat er in het multiculturele beroepenveld gebeurt. Veel economen en juristen hebben een neutraal of sterk normerend beroepsbeeld voor ogen, dat losstaat van de multiculturele samenleving. Verschillende economiedocenten en juristen, niet-westers of westers, hebben een identiek beroepsbeeld voor ogen en delen

de normen die voor het beroep gelden. Als de beroepsgroep zegt kleurenblind te zijn, besteedt ook de opleiding weinig aandacht aan diversiteit. De ontmoeting met een multicultureel beroepenveld vindt dan niet plaats. De vraag naar de wenselijkheid van een kleurenblinde Vrouwe Justitia wordt bijvoorbeeld niet gesteld en ook aan de behoefte aan alternatieve niet-westerse economische concepten wordt voorbijgegaan.

Binnen diverse sectoren, zoals sociaal-cultureel werk, onderwijs en zorg, bestaat wel degelijk de opvatting dat meer kennis over de etnisch diverse cliënt en student hard welkom is. Op een aantal zorg- en welzijnsopleidingen komt de multiculturalisering van de samenleving dan ook uitgebreid aan bod in het curriculum. Culturele verschillen komen in bijna alle lesonderdelen aan de orde. Openstaan voor andere culturen en het kunnen relativeren van de eigen waarden wordt hier als essentieel gezien voor de beroepsuitoefening. Het vergaren van kennis over de multiculturele beroepspraktijk wordt binnen deze sectoren beschouwd als een belangrijke kwaliteitsverbetering.

4.2.5 Docenten delen opvattingen over de multiculturele hogeschool

Verschillende docenten willen actief aan de slag gaan met etnische diversiteit in het hoger beroepsonderwijs. Het zijn mensen van diverse etnische herkomst. Ze zijn talrijk als

het beleid hun acties ondersteunt. Dit blijkt uit het door het ministerie gesubsidieerde project 'Sturen op Studiesucces' (SoS), dat uitval van niet-westerse studenten tegengaat. Actief betrokken docenten zijn minder talrijk wanneer gericht beleid ontbreekt. Het is niet eenvoudig om over dit onderwerp de nek uit te steken. Vooral in zogenaamde witte opleidingen (waar minder dan 30% van de studenten van niet-westerse afkomst is) zijn actief betrokken docenten minder zichtbaar. Bijvoorbeeld omdat de schoolcultuur uitstraalt dat het thema achterhaald is of dat iedereen gelijk is en als zodanig moet worden behandeld.

De multiculturele samenleving als gegeven

In deze paragraaf staan niet de etnische diversiteit in een groep of individuele persoonskenmerken centraal, maar gedeelde opvattingen van docenten. Hoe denken zij over de multiculturele samenleving in het algemeen en de multiculturele school in het bijzonder? Docenten met verschillende achtergronden ontmoeten elkaar doordat zij verschil waarderen, het actief benoemen. Het benutten van de afkomst van docenten staat hierbij centraal. Actief betrokken docenten beschouwen de multiculturele samenleving als een gegeven. Op die manier wordt het omgaan met diversiteit een uitdaging. Sommige docenten gaan nog een stap verder. Zij vinden dat het onderwijs een actieve bijdrage moet leveren aan de discussie over de multiculturalisering in het beroepenveld en

de samenleving. Samen geven zij antwoord op de volgende vraag: is multiculturalisering een losstaand onderwerp of dienen hogescholen het thema als een geïntegreerd onderdeel op te nemen in het curriculum?

Docenten gaan intern met elkaar in debat over multiculturaliteit. Daarbij spelen diverse onderwijsgerelateerde onderwerpen een rol. Bijvoorbeeld het actief werven van docenten van niet-westerse afkomst, zoals in het project Nieuw Goud gebeurde. Het debat kan ook gaan over het raadplegen van de eigen collega's bij bijzondere culturele gebeurtenissen, zoals de ramadan. Ook andere onderwerpen komen aan bod. Hoe gaat de hogeschool om met racistische incidenten? Welke keuzes maakt de school bij het monitoren, benoemen en verklaren van verschillen in studieresultaten van studenten? Hoe benader je als hogeschool de multiculturele competentie en hoe zorg je voor een kritische benadering van het taalonderwijs? Docenten maken actief gebruik van elkaars expertise, of die expertise nu verworven is door opvoeding en socialisatie (in geval van niet-westerse allochtone docenten) of door kennisverwerving (via onderwijs of werkervaring). Ook het gebruikmaken van rolmodellen hoort bij deze benadering, evenals het leren daarover. Docenten dienen zich hiervoor kwetsbaar op te stellen en moeten ook hun eigen didactische vaardigheden tegen het licht durven te

houden. Voldoen deze vaardigheden of schieten ze tekort in de multiculturele klas? Binnen teams die openstaan voor dit soort diversiteitskwesities, wordt vanzelf ruimte gecreëerd om met elkaar in gesprek te treden over elkaars culturele achtergronden. Zoals een docent het zegt: “Over diversiteit of multiculturaliteit moet je gewoon met elkaar spreken. Je moet het er gewoon over hebben, zonder meteen in de verdediging te schieten of dat de ander bang is om bepaalde vragen te stellen. Daar zit het met name in, denk ik.”

Het debat kan plaatsvinden in het formele team, maar ook informeel, bijvoorbeeld tijdens de koffiepauze.

“Dit team zit zo in elkaar, dat de teamleden graag meer over elkaars achtergronden willen weten. Nederlandse collega’s komen ook naar mij toe met vragen over bepaalde dingen. Wij praten graag over onze eigen cultuur (...). En zo praten onze Nederlandse collega’s over hun cultuur, waarvan wij ook iets meepikken.”

Op de Hogeschool van Amsterdam is een expertiseteam communicatie opgericht. Dit team ‘bewaakt’ de communicatieleerlijn in de opleiding. De expertisegroep adviseert de curriculumcommissie bijvoorbeeld om een bepaalde training in het curriculum op te nemen. Het team verzorgt daarnaast ook zelf trainingen. De expertisegroep komt vijf keer per jaar bij elkaar. De groepsleden hebben onderling vaak informeel contact

over vakinhoudelijke deskundigheid. Diversiteit staat op de agenda. Het team heeft gezamenlijk een training gevolgd om meer kennis over verschillende culturen te vergaren. Ook de multiculturele samenstelling van de expertisegroep was onderwerp van gesprek. De leden denken hier verschillend over. Wel willen ze allemaal meer horen over de culturele achtergrond van hun collega’s, om elkaar beter te kunnen begrijpen. Om dezelfde reden vinden ze het ook belangrijk dat een docent kennis heeft van de afkomst van studenten.

Het expertiseteam communicatie gebruikt het begrip diversiteit in brede zin. Mensen worden niet alleen door hun afkomst gevormd, maar ook door hun leeftijd, klasse, socialisatie, religie, sekse, seksuele oriëntatie, talenten en eventuele handicaps. Een van de leden van de expertisegroep heeft dat idee uitgewerkt in het diversiteitsspel ‘Caleidoscopia’. Verder organiseert de expertisegroep trainingen voor studenten, zoals ‘Omgaan met diversiteit’, ‘Empowerment en islam’ en ‘Negotiation skills and cultural awareness’. De groep kan nog niet inschatten of de opgedane kennis ook wordt meegenomen naar andere studieonderdelen. Binnen het team bestaat geen consensus over de vraag of docenten meer vaardigheden nodig hebben voor een geslaagde omgang met de multiculturele studentenpopulatie. Evenmin is de groep het eens over de behoefte aan een specifieke

multiculturele competentie. Daarom geven zij geen trainingen aan docenten over diversiteit. Op de internationale economieopleiding van de Hogeschool van Amsterdam verdiept een informeel netwerk van cultuurdocenten zich gezamenlijk in het thema multiculturaliteit. De docenten brainstormen bijvoorbeeld over de competentie ‘cultural awareness’. Ze voeren discussies over de beste didactische aanpak. De kennis die dit oplevert, wordt echter niet goed overgedragen naar de opleiding. De andere docenten zijn niet op de hoogte van de discussies die de cultuurdocenten voeren. Zo blijft de waardevolle kennis alleen op teamniveau aanwezig en wordt zij niet organisatiebreed gedeeld. Een gemiste kans.

Ook in de werkkamer van docenten wordt veel informatie uitgewisseld en didactische kennis gedeeld. Een docent van niet-westerse afkomst zegt daarover: “Bij ons in de kamer hebben wij een beetje dezelfde achtergronden, dus multiculturaliteit komt wel ter sprake. Er is één collega die af en toe wat vraagt. De ramadan is net achter de rug en dan hebben we het daar over. Bij ons in de kamer komt het denk ik meer aan bod dan tijdens de vergaderingen met andere docenten. Dan zijn er andere dingen die je samen bindt en niet het multiculturele aspect.”

Op internationale opleidingen behoort het waarderen en leren van andere culturen tot de kern van de opleiding. Deze opleidingen

besteden ruimschoots aandacht aan de benadering van etnisch diverse studenten en omgangsvormen in het team. Een Britse docent zegt hierover het volgende: “Those that are quiet, I try to encourage them to be more involved without confrontational manners. I’ve also lived in the UK a long time, and there is a more reserved way of dealing with people. And that makes me more cautious than I might otherwise be with students there. Personal, grades or something. I tend to try and do it as personal as possible. But here isn’t really much time to do it. And just discuss it openly, and be direct is more the Dutch approach. I’m more careful I suppose.” Maar ook Nederlandse studenten vragen om een individuele benadering. “I have had very diverse groups of people with many different backgrounds: Dutch students but very different backgrounds. And I have generally found that I see towards the middle of the course that the students with a more diverse background, becoming more outspoken in the class, more involved. When they’re given the chance they actually try harder. So they feel they’ve got the opportunity and you listen to them and take them seriously and they start to shine.”

Goede basishouding en voldoende tijd

In alle hiervoor besproken voorbeelden draait het om de basishouding van docenten. Een docent die ervaring heeft met verschillende culturen is eerder tot een dergelijke houding geneigd. Zij zijn vaak in staat

4.3 VAN MULTICULTURELE ONTMOETING NAAR SUCCESVOL DIVERSITEITSBELEID

heel genuanceerd over die multiculturele samenleving te praten en te oordelen. Maar er is meer nodig. Uit verschillende studies blijkt dat het management kaders moet scheppen om activiteiten op de agenda te kunnen zetten. Tijd is daarin een belangrijke factor. Uit ons onderzoek blijkt dat er – ondanks drukke agenda's – altijd mensen zijn die het thema een warm hart toedragen en tijd vrij kunnen maken. Dit zijn vaak docenten die studentgericht bezig zijn, werken in een multiculturele omgeving of dat graag zouden willen, in contact staan met een multicultureel beroepenveld en ook in hun privéleven contact hebben met de 'etnische ander'. Zij zetten zich op diverse manieren in om hun studenten de eindstreep te laten halen.

Wat vinden we van bovenstaande mono- en multiculturele ontmoetingen op de werkplek? Uit de beschrijvingen komt één duidelijk punt naar voren. Culturele verbindingen op de werkplek zijn heel verschillend en multiculturele ontmoetingen komen niet vanzelf tot stand. Docenten ervaren de multiculturele school elk op hun eigen manier. Slechts enkelen steken hun nek uit en stellen het thema diversiteit aan de orde. Het is hierbij belangrijk dat de leidinggevende het agendeert, dat er voldoende geld en tijd beschikbaar is en dat je als hogeschool concrete, haalbare doelen formuleert. Zo richtte het project Nieuw Goud zich op het aantrekken van meer docenten van niet-westerse afkomst. En ook aan het SoS-project ligt een duidelijke doelstelling ten grondslag. Bij beide projecten is sprake van een helder doel, een duidelijke planning en een goed uitgewerkt activiteitenplan.

Hoewel 'topdown' beleid veel activiteiten kan opleveren en mensen kan samenbrengen, blijkt uit ons onderzoek dat beleid niet altijd de gewenste inhoud krijgt of beklijft. Beleid krijgt pas inhoud als het wordt gevoed door ervaringen in de klas, confrontaties met het beroepenveld, het 'nieuwe' gedrag van niet-westerse studenten en de behoefte aan veiligheid in de eigen etnische groep. Als je ervaringen van de werkvloer niet gebruikt bij de formulering van beleid, blijft het papieren beleid. Op de werkvloer vinden unieke ontmoetingen plaats die, zo bleek uit ons onderzoek, de weg naar boven niet vinden en daardoor niet aankomen bij beleidsontwikkelaars.

Om de multiculturele beroepsopleiding te begrijpen, is het cruciaal dat betrokkenen zich bewust worden van mono- en multiculturele ontmoetingen, ervaringen in de klas en binnen de opleiding. Daarbij staat één vraag centraal: hoe kunnen we leren van die ervaringen?

Stap 1: een indringend gesprek in het opleidingsteam

Uit ons onderzoek kwamen verschillende dilemma's naar voren. Deze dilemma's vormen een uitstekende basis voor een indringend gesprek in het opleidingsteam. We noemen er een paar:

1. Groepsvorming is een natuurlijk fenomeen; ingrijpen heeft niet veel zin. Groepsvorming draagt bij tot de identiteitsvorming van studenten en komt tot stand op basis van vrijwilligheid. Zowel groepsvorming als netwerkvorming mag niet leiden tot achterstand. Dat vraagt om meer kennis over verschillende monoculturele groepen. Pas als daaruit overduidelijk blijkt dat achterstanden in stand worden gehouden, moet worden ingegrepen. Het is echter de kunst om niet direct een oordeel uit te spreken over groepsvorming.

2. De docent is altijd een rolmodel. De vraag is welke onderdelen van die rol voor het beroepsonderwijs relevant zijn en tot een betere door- en uitstroom van alle studenten leiden. Om deze vraag te beantwoorden, is het raadzaam alle kwaliteiten en eigenschappen van de docenten in het team te gebruiken. Laat ze allemaal de revue passeren, benoem ze en werk ze uit.

3. Het curriculum hoort afgeleid te zijn van de inhoudelijke kern van vakken en beroepen, ongeacht onder welke omstandigheden het vak wordt uitgeoefend. Het is echter wel belangrijk het gesprek aan te gaan, ook met studenten. Vormt de

multiculturele samenleving onderdeel van de kern van het vak? En onder welke omstandigheden kan ze de uitoefening van het vak bevorderen of belemmeren?

4. De studentenpopulatie is leidend voor de inrichting van het onderwijs. Als docenten uitgaan van verschillende culturele achtergronden kan dat leiden tot stigmatisering. Als iedere student als individu wordt benaderd, verliest de docent echter greep op de reël bestaande verhoudingen in de klas. Hoe gaan betrokkenen in de opleiding hiermee om?

5. Als iedereen rekening houdt met verschillen in achtergrond en cultuur, worden studenten te weinig voorbereid op de harde beroepspraktijk, waarin dat niet gebeurt. Van de andere kant: als alle studenten hetzelfde worden behandeld, steken allochtone studenten minder op en vallen ze uiteindelijk toch uit de boot.

6. Etnische diversiteit, in al haar verschijningsvormen, komt niet vanzelf tot stand. Het team moet hiervoor doelstellingen formuleren en een activiteitenplan opstellen.

Stap 2: acties binnen de opleiding

Op basis van het indringende gesprek heeft het team conclusies getrokken en een koers uitgezet. Tijd om te kijken naar het curriculum en de omgangsvormen tussen docenten en studenten. Welke programma's krijgen een andere inhoud en wordt het hele beroepenveld wel bediend? Hoe worden de werkgroepen van studenten samengesteld? Welke rol krijgen de niet-westerse docenten binnen de opleiding toebedeeld? Met een duidelijk besluit kunnen bijzondere, cultuurgerelateerde gebeurtenissen beter worden begrepen en zijn acties mogelijk. Wat besluit het team te doen met de Ramadan en het Suikerfeest? In hoeverre reageert de opleiding als er incidenten plaatsvinden met niet-westerse studenten in en buiten de school? Sommige opleidingen organiseren in dit kader interculturele communicatietrainingen voor het docententeam, maar ook agressietrainingen. Er zijn teams die besluiten meer docenten van niet-westerse afkomst te werven, omdat rolmodellen ontbreken. Andere teams letten specifiek op de uitval van niet-westerse studenten en organiseren stageplaatsen in multiculturele organisaties. Er zijn zelfs opleidingen die de borrel om successen te vieren vervangen door een aangeklede thee. Soms krijgen dergelijke acties een definitieve plaats op de activiteitenkalender, een andere keer vindt de actie op ad-hoc basis plaats. De bedachte acties komen voort uit collectief gedeelde opvattingen. Ze zijn contextgebonden en niet zo maar te kopiëren.

Stap 3: beleid van onderaf

Naar aanleiding van onze bevindingen adviseren wij de nadruk te leggen op een bottom-up beleid, gebaseerd op ervaringen op de werkvloer. Diversiteitsbeleid in het onderwijs kan pas gedijen als:

- de verandering van binnenuit komt, vanuit de gedeelde ervaring in de klas;
- de betrokkenen onzekerheid en conflicten niet schuwen en een open dialoog mogelijk is;
- een relatie ontstaat tussen oude routines en nieuwe gewoonten, met oog voor verschillen;
- er een open cultuur heerst van veranderen en leren.

Creëer draagvlak

Diversiteitsbeleid gedijt als de opleidingsmanager zich realiseert waarover het gaat. Dagelijkse routines kunnen tegenstrijdig zijn en zijn vaak onderdeel van een sterke organisatiecultuur. Beleid van bovenaf heeft in dat geval niet veel zin. Het regelmatig aan de orde stellen van gangbare werkwijzen die het altijd goed hebben gedaan, is een eerste stap om ze te veranderen. Dat kan alleen gebeuren op de werkvloer zelf. Ook op het management en de staf rust echter een belangrijke taak. Zij moeten beleid en netwerken creëren die verbonden zijn met de dagelijkse onderwijspraktijk. Plannen die kunnen rekenen op draagvlak. Het opleidingsmanagement kan daarbij

4.4 LITERATUUR

zowel een leidende als faciliterende rol spelen. Zij kunnen met individuele docenten of in teamverband het gesprek voeren, naar trainingen gaan of met elkaar een studiedag organiseren.

Diversiteitsbeleid vraagt om sterke rolmodellen: docenten van etnisch diverse afkomst die het thema van onderaf inbrengen. Rolmodellen herkennen verschillen en zien de multiculturele samenleving als motor om veranderingen op school door te voeren. Zij hebben het meeste gezag in etnisch diverse klassen en etnisch diverse teams. Rolmodellen zijn onmisbare schakels bij het creëren van succesvol diversiteitsbeleid, maar daarnaast zijn er ook harde doelstellingen nodig. Ook monitoring van in-, door- en uitstroom van studenten en docenten is daarbij van belang.

Berry, J. W. (1988). *Acculturation and psychological adaption. A conceptual view*. In J. W. Berry & R. C. Annis (Eds.), *Ethnic psychology: research and practice with immigrants, refugees, native people, ethnic groups and sojourners*. Lisse: Zwets and Zeitlinger.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berret-Koehler.

Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. Oxford: Clarendon Press.

Meerman, M., Spierings, J., Segers, J. & Bay, N. (2009). *Een ontwikkeling in kleur, docenten leren op de werkplek omgaan met het multiculturele beroepenveld*. Amsterdam: Lectoraat gHRM/HvA-DEM.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2001). *Nederland als immigratiesamenleving*. Op: www.wrr.nl/content.jsp?objectid=2629 (20-05-2009).

GOUDEN DILEMMAKAART BINDING EN BEHOUD

1 Groepsvorming op basis van etniciteit is een natuurlijk fenomeen maar staat haaks op de integratiegedachte. Groepsvorming draagt bij tot de identiteitsvorming van studenten. Groepsvorming komt tot stand op basis van vrijwilligheid en dat komt de leeromgeving ten goede. Daar staat tegenover dat etnische diversiteit in groepen een goede leeromgeving kan zijn en dat etnische segregatie in groepen kan leiden tot achterstand.

2 De docent is te alle tijde een rolmodel en een voorbeeld voor studenten. Dat voorbeeld heeft te maken met de kennis van docenten over het vakgebied en met kwaliteiten die zij in hun leven hebben opgedaan. Etnische afkomst is geen kwaliteit. Het is echter wel een kwaliteit als de docent actief reflecteert op de eigen afkomst en weet wat afkomst betekent in het maatschappelijk verkeer in het algemeen en het onderwijs in het bijzonder.

3 Het curriculum is afgeleid van de inhoudelijke kern van vakken en beroepen, ongeacht onder welke omstandigheden het vak wordt uitgeoefend. Het is daarentegen wel belangrijk het gesprek aan te gaan of de multiculturele samenleving een onderdeel is van de kern van het vak en welke omstandigheden de uitoefening van het vak kunnen bevorderen of belemmeren.

4 De studentenpopulatie is leidend voor de inrichting van het onderwijs. Als docenten uitgaan van verschillende culturele achtergronden kan dat leiden tot stigmatisering. Echter als iedere student als individu wordt benaderd, dan verliest de docent greep op de reëel bestaande verhoudingen in de klas.

5 Als in pedagogische omgangsvormen rekening wordt gehouden met verschillen in achtergrond en cultuur, worden studenten te weinig voorbereid op de harde beroepspraktijk waarin dat niet gedaan wordt, maar als alle studenten hetzelfde behandeld worden, steken allochtone studenten minder op en vallen ze uiteindelijk toch uit de boot.

6 Etnische diversiteit als getalsmatige gegeven in het personeelsbestand en als ideologie waarbij integratie en segregatie worden onderkend, komen niet vanzelf tot stand. Het opleidingsteam moet hierover doelstellingen formuleren en een activiteitenplan opstellen.

AUTEURS



foto: Frank Peek, HU-FE

HOOFDSTUK 1: BEZINT EER GE BEGINT

Drs. Radha Gangaram Panday

Hogeschool Utrecht, Faculteit Educatie, Lectoraat Lesgeven in de multiculturele school

Radha Gangaram Panday verricht haar werkzaamheden sinds 1993 op het terrein van diversiteitbeleid. Zij is zowel betrokken geweest bij het project Nieuw Goud van Hogeschool Utrecht als ook bij het project Nieuw Goud Koepel van Zestor. Nu houdt zij zich bezig met het diversiteitsbeleid op facultair- en hogeschoolniveau. Thema's zijn: multicultureel opleiden (docentcompetenties), taalgerichte didactiek en het verhogen van studiesucces van (niet-westerse allochtone) studenten.

HOOFDSTUK 2: AAN DE SLAG MET WERVING

drs. Emma Paul (tevens hoofdredactie)

Bureau Teaching Matters

Emma Paul is onderwijskundige, trainer en projectleider. Sinds 15 jaar is haar werkterrein het hoger onderwijs. Zij studeerde als onderwijskundige af op onderwijs en etnische verhoudingen. In haar werk is zij steeds betrokken geweest bij de vormgeving van diversiteitsbeleid. Emma werkt nu als zelfstandige voor diverse aan het onderwijs verbonden opdrachtgevers waaronder Zestor.



dr. Susan Niemantsverdriet

Hogeschool Leiden, BeleidsOndersteuning & Strategisch Advies (BOSA)

Susan Niemantsverdriet volgde eerst de opleiding tot psychiatisch verpleegkundige, daarna volgde zij een basisjaar sociale academie in Breda en voltooide haar studie met een master Sociologie aan Universiteit Utrecht. Susan werkte 15 jaar bij Universiteit Maastricht, waar zij een onderwijs en onderzoeksopdracht had en een proefschrift heeft geschreven over 'het leren van studenten geneeskunde van buitenlandstages'. Sinds drie jaar werkt zij als projectleider Internationalisering & Diversiteit voor Hogeschool Leiden.



drs. Radj Ramcharan,

FORUM, Instituut voor Multiculturele Vraagstukken

Radj Ramcharan werkt sinds de oprichting van FORUM bij deze organisatie. Hij begon als beleidsmedewerker Arbeidsmarkt, het thema diversiteit werd zijn specialisatie. Naast een beleidsadviserende taak heeft hij vooral ervaring in het toepassen van diversiteit. Sedert drie jaren is Radj programmamanager van het Servicecentrum Integratie. Doel is om de lokale overheid te ondersteunen bij het thema integratie en diversiteit.



HOOFDSTUK 3: EERLIJK EN OBJECTIEF SELECTEREN

dr. Remko van den Berg

NOA Psychologisch adviesbureau

Remko van den Berg is oprichter en directeur van psychologisch adviesbureau NOA.

Remko van den Berg is oprichter en directeur van NOA. NOA houdt zich bezig met de ontwikkeling van psychologische beoordelings- en begeleidingsinstrumenten die toepasbaar dienen te zijn binnen een diverse multiculturele samenleving. Daarnaast adviseert NOA organisaties bij werving-, selectie- en personeelontwikkelingsvraagstukken. Remko is gepromoveerd op het onderwerp 'Psychologisch onderzoek in een multiculturele samenleving'.

HOOFDSTUK 4: CULTURELE ONTMOETINGEN

drs. Najat Bay

Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam.

Najat Bay is afgestudeerd aan de Vrije Universiteit, faculteit der Sociale Wetenschappen studierichting Cultuur, Organisatie en Management. Zij heeft onder andere gewerkt als beleidsmedewerker diversiteit bij de stafdiensten van de Hogeschool van Amsterdam. Najat is projectmanager en onderzoeker bij het lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam. Zij was projectleider van het project 'Multiculturele teams in het beroepsonderwijs geleid'. Zij is co-auteur van de rapportage: 'Een ontwikkeling in kleur. Docenten leren op de werkplek omgaan met het multiculturele beroepsonderwijs'.



dr. Martha Meerman

Lectoraat Gedifferentieerd Human Resource Management van de Hogeschool van Amsterdam.

Martha Meerman is werkzaam als lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam. Zij publiceert al jaren over de verschillende mogelijkheden en wensen van een diversiteit aan werknemers in arbeidsorganisaties. In het lectoraat staat onderzoek naar leren en professionaliseren van oudere en jongere werknemers van verschillende afkomst centraal. Martha doet dat samen met docenten en studenten. De onderwijssector fungeert vaak als opdrachtgever voor het onderzoek.



DANKBETUIGING

Op deze plek willen we graag Huub Evers (lector Interculturaliteit en journalistieke kwaliteit, Fontys Hogescholen) en Hans van der Veen (HRM-adviseur, Saxion) bedanken. Zij hebben zich als meeleefteam op zeer bekwame wijze gebogen over de conceptversies van de teksten.

Ook willen we de leden van het netwerk van het project Nieuw Goud Koepel bedanken voor de bijdragen aan het formuleren van de inzichten, tips, adviezen en dilemma's.

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl