



Commissie **Gelijke** Behandeling

“Gelijke Behandeling: de realiteit”

Congres Commissie Gelijke Behandeling

Utrecht, 10 november 2009

Een hogeschool in de frontlinie van een veranderende samenleving: dilemma's en uitdagingen van diversiteit- en antidiscriminatiebeleid

Dr. M.S. Menéndez
Lid College van Bestuur
De Haagse Hogeschool



Commissie Gelijke Behandeling

*“All Different, All Equal”
motto van de George Green School, Londen*

1. Inleiding

Diversiteit en talentontwikkeling hebben een lange geschiedenis bij De Haagse Hogeschool. Een hogeschool in één van de vier grote steden van Nederland; een grootstedelijke hogeschool met alle kenmerken van dien. Eén van de vijf hogescholen met het hoogste percentage studenten met een niet-westerse achtergrond, die door het ministerie van Onderwijs zijn aangewezen voor het project G5 (sturen op studiesucces). En waaraan extra middelen zijn toegekend om maatregelen te treffen om de studie-uitval van voornamelijk niet-westerse allochtone studenten een halt toe te roepen en hun studiesucces te bevorderen.

De hogeschool profileert zich al jaren als een multiculturele hogeschool waar zeer uiteenlopende activiteiten zijn ontwikkeld op het terrein van diversiteit. Al in 1988 start De Haagse Hogeschool een ‘coördinatiepunt allochtonenbeleid’ met als doel de instroom, doorstroom en uitstroom van niet-westerse allochtone studenten te bevorderen. Vanaf 1997 constateren we een verdieping van het beleid, door het streven de interculturaliteit van opleidingsprogramma’s te vergroten alsook de aandacht voor de instroom van meer allochtone docenten. Vervolgens is er in 1999 een klachtencommissie ingesteld ter bestrijding van seksuele intimidatie, agressie, geweld en discriminatie naar ras. Vanaf 2000 stelt de hogeschool streefcijfers vast voor de instroom van docenten van niet-westerse afkomst. Dit besluit wordt in 2002 bekrachtigd door de instroom te voorzien met een streefcijfer van 50%.

De hogeschool – het College van Bestuur en het management – buigt zich al in 2002 over de negatieve connotaties van het “deficiëntie”-denken bij de benadering van studenten van niet-westerse afkomst en tracht zich voortaan voornamelijk in termen van kansen en talenten te uiten. De strategische driehoek van talentontwikkeling, binding en belevenis staat daarin centraal. De Haagse Hogeschool loopt ook voorop als het gaat om het zoeken van inspiratie bij vooraanstaande wetenschappers en methodieken op dit terrein. Het werk van professor Vincent Tinto en professor Adolfo Bermeo lopen als een rode draad door het werk van De Haagse Hogeschool. De *Pedagogy of Excellence* van Bermeo, evenals



de sociale en academische integratie van Tinto worden in De Haagse Hogeschool ingevoerd.¹

Er wordt flink in scholing geïnvesteerd. Veel docenten, teamleiders en directeurs reizen naar de University of California at Los Angeles (UCLA) om onder de bezielende leiding van Adolfo Bermeo en zijn team een week lang op cursus te gaan, georganiseerd door ECHO (expertisecentrum diversiteit in het hoger onderwijs). Studenten van de hogeschool winnen ook met regelmaat de jaarlijkse ECHO Award voor de beste niet-westerse allochtone student. En de hogeschool ondersteunt andere studenten van niet-westerse afkomst bij het volgen van het leiderschapsprogramma 'De wereld van Morgen' van de Baak.

De hogeschool blijft gestaag investeren in dit beleid. In 2005 wordt de Sociaal Culturele Verkenning gepubliceerd. Dit onderzoek, uitgevoerd onder leiding van het lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling van De Haagse Hogeschool, is een grootschalig onderzoek onder de studenten van de hogeschool naar de barrières die niet-westerse allochtone studenten ondervinden tijdens hun studie. Als een van belangrijkste conclusies van dit onderzoek komt naar voren dat veel niet-westerse studenten de eersten zijn binnen hun familie die toegang krijgen tot het hoger onderwijs: de zogenaamde *First Generation Students*. Dit heeft vooral gevolgen voor de (ontbrekende) binding en betrokkenheid en speelt een belangrijke rol bij het nodige pedagogische klimaat thuis.

Op dit moment studeren rond de 20.000 studenten aan de hogeschool. Van alle studenten is 54,7% man en 45,3% vrouw. Het aandeel westers /niet-westerse allochtone studenten bedraagt 41%. Van deze 41% is 30% niet-westerse allochtoon.

Bij De Haagse Hogeschool werken 1.722 medewerkers waarvan 1.091 onderwijzend personeel. Op 31 december 2008 is het aandeel van niet-westerse allochtone

¹ Het werk van Vincent Tinto dateert van eind jaren tachtig en laat veel zien over succes en uitval in het hoger onderwijs in de Verenigde Staten. In het model van Tinto staan drie begrippen centraal: transitie, academische integratie en sociale integratie. Zijn hypothese is: hoe beter studenten academisch en sociaal geïntegreerd zijn in het academische leven, des te beter zal de overgang van het voorgezet naar het hoger onderwijs verlopen en des te kleiner dus de kans op uitval. Het model van Bermeo is gebaseerd op de empowermentgedachte: het geloof in de kracht van studenten, de juiste verwachtingen bewerkstellen en een laag zelfbeeld opkrikken.

medewerkers 12.8%. Een deel van de medewerkers, 6%, heeft aangegeven registratie niet op prijs te stellen.

2. Paradoxen van een hogeschool in de frontlinie

De inspanningen die De Haagse Hogeschool heeft verricht op het terrein van diversiteit, zijn niet onopgemerkt gebleven. Zo is er ook grote belangstelling voor de hogeschool van externen waar te nemen, waar vele bezoeken van internationale gasten van getuigen. Eveneens kunnen we interesse constateren in een aantal onderzoeken en adviezen die door externe partijen zijn

uitgebracht waarin de hogeschool een bijzondere plaats inneemt. Zo heeft de Onderwijsraad in maart 2007 in hun adviesrapport *De verbindende schoolcultuur* De Haagse Hogeschool meegenomen in hun beschouwingen. Voor dit advies heeft de Onderwijsraad scholen in het primair, voortgezet en beroepsonderwijs bezocht. Het onderzoek en het advies zijn niet gericht op het hoger onderwijs, toch wordt De Haagse Hogeschool wel bezocht. De Onderwijsraad laat weten waarom De Haagse is opgenomen:

“Het hbo is geen onderwerp van het huidige advies. De hogeschool in kwestie is echter een bekend voorbeeld op het gebied van proactief omgaan met culturele diversiteit en is voor dit advies beschreven om te bezien welke leerpunten eruit voortvloeien voor scholen uit de andere onderwijssectoren (primair en voortgezet onderwijs en mbo).”²

De Onderwijsraad heeft de hogeschool gekozen om als enige HO-instelling te participeren door haar profiel en haar beleving van diversiteit. Wel citeert het advies opmerkingen van geïnterviewde medewerkers en studenten.

“Kloof tussen beleid en praktijk. Opvallend is de ambitieuze en enthousiaste houding van het bestuur en de betrokken medewerkers. Uit volle overtuiging werken zij hun ideeën uit. Dit enthousiasme en deze gedrevenheid zijn niet bij alle medewerkers te herkennen. Er lijkt nog een kloof te bestaan tussen de denkbeelden zoals neergelegd

² Onderwijsraad (2007) *De verbindende schoolcultuur*, pag. 40.



Commissie Gelijke Behandeling

in beleidsnotities en de dagelijkse praktijk van de werkvloer. Docenten en studenten geven als kenmerk van de hogeschool dan ook aan dat het een school in ontwikkeling is, een school die ambities heeft en in een transitiefase verkeert.”³

Deze constatering in het adviesrapport toont duidelijk de worsteling van de hogeschool om de visie en het beleid daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen c.q. om theorie en praktijk bij elkaar te brengen. Deze kwestie staat niet op zich. De hogeschool heeft een duidelijke visie waarin de ruimte, de professionele vrijheid en de creativiteit van de professionals centraal staan. De Haagse is een hogeschool waar de managerial benadering van het onderwijs zeker niet de overhand heeft gekregen zoals in andere onderwijsinstellingen. Er is al jaren door het bestuur bewust voor gekozen om de handelingsruimte van de professional vrij te laten en zo min mogelijk sturend te werken. Dit zou kunnen verklaren waarom visie en beleid nog niet doorgedrongen zijn tot de werkvloer.

In april 2009 verschijnt van de Inspectie van het Onderwijs een ander rapport, nu met als titel: *Aandacht voor Diversiteit in het Hoger Onderwijs*. Het rapport probeert de volgende vraagstelling te beantwoorden: Op welke manier kunnen instellingen en opleidingen de participatie en het studiesucces van niet-westerse allochtone studenten in het hoger onderwijs bevorderen?⁴ Voor het verrichten van dit onderzoek heeft de Inspectie zowel een kwantitatieve als kwalitatieve analyse uitgevoerd. Een jaar eerder had de Inspectie, om het onderzoek te verrichten, een aantal hogescholen, universiteiten en opleidingen benaderd. De Inspectie heeft drie instellingen bezocht, te weten: De Haagse Hogeschool, de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit Utrecht. Bij De Haagse Hogeschool wilde de Inspectie drie opleidingen bezoeken waar niet-westerse studenten goede studieresultaten behaalden.

Samenvattend, stelt het advies van de Inspectie dat bij De Haagse Hogeschool een aantal goede zaken gebeurt, in het bijzonder door het omhelzen van de Pedagogy of Excellence, de methodiek ontwikkeld door professor Bermeo bij UCLA. Centraal in het onderzoek van de Inspectie staat de aanpak van talentontwikkeling, waar door zowel tutoren als mentoren projecten zijn georganiseerd en studenten worden begeleid tot een succesvolle

³ Onderwijsraad (2007) *De verbindende schoolcultuur*, pag. 69.

⁴ Inspectie van het Onderwijs (2009), *Aandacht voor diversiteit in het hoger onderwijs*, pag. 5.



Commissie Gelijke Behandeling

instroom en doorstroom in het hoger onderwijs. Het was duidelijk dat het uithangbord van De Haagse Hogeschool haar multiculturele karakter is.

In dit klimaat, waarbij op de hogeschool verschillende mensen, docenten en studenten actief betrokken zijn om het hoogste doel van goed onderwijs voor alle studenten te bewerkstelligen, kwamen de gebeurtenissen van april 2008 hard aan. Op 29 april 2008 heeft de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) uitspraak gedaan inzake twee klachten van twee docenten tegen De Haagse Hogeschool op beschuldiging van discriminatie op grond van ras. De CGB heeft beide docenten in het gelijk gesteld. Naast deze twee klachten lagen bij de Commissie nog drie andere verzoeken tot een oordeel betreffende vermeende discriminatie op grond van ras. Daarom besloot de CGB tot het inzetten van het instrument 'Onderzoek Uit Eigen Beweging' (OUEB). Dit is een zwaar instrument dat naar het blijkt niet eerder op een organisatie is toegepast. Het OUEB is een wettelijk instrument dat de Commissie kan gebruiken naar eigen inzicht.

De hogeschool c.q. het College van Bestuur was zich vanaf het eerste moment zeer bewust van de ernst van de situatie. Echter, de uitspraken hebben veel verwarring en verdeeldheid veroorzaakt in de organisatie, in het bijzonder in de beginfase. De rol van de media, voornamelijk de lokale media, maakte de dagelijkse gang van zaken op de hogeschool bedreigend voor medewerkers die met naam en toenaam in de krant van discriminatie werden beschuldigd.

De relaties tussen de betrokken medewerkers zijn er toen ook niet beter op geworden. De uitspraak heeft het wij/zij-gevoel verhoogd, een gevoel dat vermoedelijk al lang aanwezig was maar nu heel expliciet naar voren kwam. Elk conflict dreigde te ontsporen en bij de CGB terecht te komen. Studenten en medewerkers meenden hun recht rechtstreeks bij de commissie te moeten gaan halen. Voor sommigen betekende de uitspraken van de CGB erkenning van een situatie die ze zelf al lang kenden. Voor anderen zat de CGB er totaal naast en klopte het gevoerde proces niet en was er volgens hen geen zorgvuldig hoor en wederhoor toegepast. Voor het College van Bestuur was het belangrijk de kalmte te bewaren en leiderschap te tonen door het gesprek aan te gaan met alle medewerkers en studenten. Op de analyse van de interne processen kom ik terug bij de behandeling van het onderzoeksrapport van De Beuk.



Uiteindelijk in mei 2009 – 1 jaar na de openbaarmaking van de uitspraken van de discriminatieklachten - verscheen het onderzoek uit eigen beweging op verzoek van de Commissie Gelijke Behandeling, dat is uitgevoerd door organisatiebureau De Beuk. Het onderzoeksrapport biedt inzichten die niet alleen voor De Haagse Hogeschool relevant zijn maar voor alle hoger onderwijsinstellingen die net als De Haagse te maken krijgen met een steeds meer diverse studentenpopulatie en die willen werken aan een grotere participatie en meer studiesucces van alle studenten en in het bijzonder van de studenten met een niet-westerse achtergrond.

Uiteindelijk leggen, alle goede bedoelingen en inspanning van De Haagse Hogeschool ten spijt, zowel de uitspraken van de CGB als het onderzoek uit eigen beweging (voortaan rapport De Beuk) de complexiteit van deze thematiek bloot. Hoe wrang ook, het is duidelijk gebleken dat kennis, deskundigheid en ervaring met diversiteit niet voldoende zijn om gevoelens van discriminatie zomaar tegen te houden. Voor de organisatie begint bij de publicatie van het rapport een lange weg vol hobbels. Een nog niet eerder door een organisatie bewandelde weg waarvan alleen het eindresultaat duidelijk vaststaat. De hogeschool wil een kennisinstelling zijn waar iedereen ongeacht afkomst, seksuele voorkeur, religie of leeftijd zich welkom, gewaardeerd en veilig voelt.

3. Het rapport van De Beuk

De CGB heeft organisatiebureau De Beuk gevraagd te onderzoeken of “binnen (onderdelen van) De Haagse Hogeschool sprake is van stelselmatig onderscheid en/of systeemdiscriminatie en om

te achterhalen wat de mogelijke verklaringen zijn van dit onderscheid.”⁵ Het onderzoek richt zich op de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD), omdat daar de meeste klachten vandaan komen. Er is een andere opleiding gezocht waar het aantal niet-westerse studenten en docenten proportioneel gezien net zo hoog is als bij MWD. Uiteindelijk is de opleiding Commerciële Economie als controleopleiding gekozen.

⁵ De Beuk, Onderzoek naar discriminatie bij De Haagse Hogeschool, 2009, pag.4.



De onderzoekers hebben beleidstukken en andere documenten van de hogeschool bestudeerd, interviews en groepsgesprekken gehouden en een digitale enquête gehouden onder studenten en medewerkers van beide opleidingen. Het was de bedoeling om deze twee opleidingen te vergelijken, om voorzover mogelijk, inzicht te krijgen in patronen en mechanismen die discriminatie mogelijk maken.

Rapport De Beuk

Het rapport is opgebouwd rond een aantal instituties en lagen waar de analyse op is gebaseerd, te weten: de samenleving (het maatschappelijke systeem), de hogeschool, het College van Bestuur en het management van de opleidingen (het organisatiesysteem), docenten en studenten (het systeem van intermenselijke groepsprocessen). Van elke laag wordt een duidelijke analyse gegeven, waardoor voldoende elementen zichtbaar worden om van te leren en verdere actie te ondernemen. Tevens tracht het rapport een complex analysekader op zodanige manier op te stellen dat er voor de organisatie en de medewerkers aangrijpingspunten zijn die het handelen mogelijk moeten kunnen maken.

In mei 2009 is het rapport openbaar gepresenteerd. De conclusies zijn verdeeld in vier categorieën en luiden als volgt:

Conclusies over het begrip discriminatie:

“De betekenis van een ruimere versus een smallere invulling van het begrip discriminatie leidt ertoe dat de autochtone mensen uit het onderzoek zich veelal onterecht beschuldigd voelen van iets dat zij in het algemeen sterk veroordelen, zij deze aantijgingen hoog opvatten en alles zullen doen om die beschuldigen te weerleggen. Voor allochtone mensen betekent deze verschillende invulling dat zij geen erkenning krijgen voor wat zij meemaken aan discriminatie, wat nog eens extra bijdraagt aan hun ervaring van discriminatie.” (pag. 76)

Conclusies over aard en omvang van discriminatie:

“Klassieke vormen van discriminatie komen dus voor bij beide opleidingen, veelal in vormen die voor allochtone medewerkers en studenten meer zichtbaar en voelbaar zijn dan voor autochtone medewerkers en studenten. Een aantal autochtone betrokkenen voelt zich

gediscrimineerd door de afnemende ruimte die men ervaart voor de eigen opvattingen.”
(pag. 77)

Conclusies over beleid en management rond discriminatie:

“De sterke inzet op diversiteit vanuit de top van de organisatie is niet gepaard gegaan met een duidelijke implementatiestrategie, noch met een vergelijkbare inzet op bewustzijn en vaardigheden voor leidinggevende en medewerkers (allochtoon en autochtoon) om discriminatiesituaties in de dagelijkse praktijk goed te kunnen hanteren. Medewerkers voelen zich in de steek gelaten, omdat zij met interculturele vraagstukken en spanningen geconfronteerd worden waarop vanuit de hogeschool c.q. de opleiding geen gedeelde visie en aanpak ontwikkeld is.” (pag. 79)

Conclusies over systeemdiscriminatie:

“Het rapport concludeert dat er sprake is van systeemdiscriminatie (bij de opleiding MWD) waarbij de samenleving als systeem doorwerkt op de hogeschool en waarbij het beleid als systeem en de cultuur op hogeschoolniveau mensen onvoldoende bescherming bieden tegen discriminatie-ervaringen. En dat in specifieke omgevingen binnen de hogeschool individuele ervaringen kunnen accumuleren tot patronen. In deze omgevingen is het lastiger om als individu te opereren en ontstaan ongewenste wij/zij-verhoudingen.” (pag. 80)

Deze thema's en de conclusies geven aanleiding tot reflectie en vormen een belangrijk leermoment voor de hogeschool, te weten:

- Het hanteren van de begrippen discriminatie en diversiteit.
- De rol van het bestuur en het management.
- De kennis en deskundigheid over diversiteit en discriminatie in de hogeschool.
- De cultuur van de organisatie/academie als kweekvijver van bepaalde patronen.

Bij de hogeschool is verwarring over de reikwijdte van het begrip 'discriminatie'. Zo begint het onderzoeksrapport. Dit blijkt ook een van de belangrijkste aanleidingen te zijn geweest voor het instellen van het onderzoek. Tevens is de hogeschool permeabel gebleken voor het onbehagen dat in de samenleving aanwezig is betreffende onderwerpen als migratie, vreemdelingen, integratie, diversiteit en discriminatie. De cultuur van een organisatie wordt geschapen door de samenleving en de “machthebbers”



c.q. de leiding van de organisatie. Hoewel duidelijk is dat de hogeschoolcultuur gevormd en beïnvloed wordt door de samenleving, is de mate daarvan overal

verschillend. Wellicht was de verwachting, dat een kennisinstelling veel meer weerstand, weerbaarheid en verstand tegen bepaalde maatschappelijke verschijnselen kon bieden. Globalisering, multiculturalisering en individualisering roepen gevoelens van bedreiging op in de Nederlandse samenleving anno 2009. De leiding van de hogeschool (de machthebbers) hebben wel geprobeerd zich te wapenen tegen deze invloeden van buitenaf, zoals ook het rapport laat zien (o.a. punt 7.3.2). Op bepaalde terreinen zijn resultaten geboekt, op andere dus niet. In de “institutionele habitus” van De Haagse Hogeschool, om Bourdieu te parafraseren, zijn onvoldoende mechanismen of antilichamen ontstaan die visie, beleid en goede bedoelingen richting correct en professioneel handelen hebben aangestuurd. Er is geen systematische of gecoördineerde aanpak geweest voor de uitvoering van het diversiteitsbeleid - het rapport signaleert herhaalde malen het ontbreken van een implementatiestrategie -, waardoor beleid niet garant staat voor het tegengaan van discriminatie.

Zoals in vele organisaties is binnen de hogeschool voornamelijk beleid gevoerd over achterstanden. Hoewel de organisatie zeer bewust is van het negatieve van een beleid gericht op het dichten van deficiënties (zoals eerder vermeld), is men niet aan deze fout ontsnapt. Beleid ter bevordering van de culturele sensitiviteit en bewustwording over de eigen cultuur en eigen valkuilen bij autochtone medewerkers, is niet ontwikkeld, laat staan uitgevoerd.

Diversiteit is, net zoals vele begrippen, contextueel bepaald. Hoewel de grenzen van discriminatie bij wet duidelijk begrensd lijken te zijn, laat de dagelijkse praktijk zien dat het hanteren van het begrip complex is, contextbepaald (geografisch en historisch) en dat subtiele discriminatie zoals stereotypering, meestal onbewust plaatsvindt.

Men reageert in Nederland meestal krampachtig op het benoemen van discriminatie en bij De Haagse Hogeschool is het niet anders geweest. Er is veel moed en durf voor nodig om over discriminatie tussen collegae of tussen studenten duidelijk en rustig te kunnen praten. Discriminatie roept enge gevoelens op, meestal gerelateerd aan het idee van “fout

zijn”. Door het toekennen van deze morele lading aan dit begrip, is een open en duidelijk gesprek bijna onmogelijk.

Mede door demografische verhoudingen (de hogeschool openen voor de buurt en in het bijzonder voor MBO-studenten) alsmede door beleid (50% van de instroom nieuwe docenten moet van allochtone afkomst zijn) zijn de verhoudingen binnen de hogeschool drastisch veranderd. De instroom van niet-westerse allochtone studenten is in vijf jaar tijd flink toegenomen. In sommige klassen (zoals bij de opleiding MWD) is de verhouding tussen niet-

westerse allochtone studenten en autochtone studenten $\frac{3}{4}$ versus $\frac{1}{4}$. Blijkens het rapport is voor de medewerkers diversiteit ingewikkeld en soms echt niet leuk. In verschillende passages spreekt het rapport zich uit over het onbehagen en, tot op zekere hoogte, over het ontbreken van de juiste instrumenten om de situaties in de klas in de hand te houden (bijvoorbeeld punt 4.2 en 7.2.3).

Dit beeld is moeilijk te rijmen met de manier waarop vaak over diversiteit wordt besproken. Diversiteit is hot. Geheel in overeenstemming met de tijdsgeest is diversiteit voornamelijk een managementkwestie geworden. Deze benadering zien we voornamelijk in het economische debat. Net zoals bij genderverhoudingen – denk maar aan de discussie over vrouwen in topposities – gaat het belang van diversiteit in organisaties merendeels over het belang van het succes van de organisatie (bedrijfseconomisch). Diversiteit aldus als modegrill.⁶ Yvonne Benschop zegt op dit punt:

“De retoriek van diversiteitsmodellen is dan ook sterker dan de realiteit, waar discriminatoire praktijken kunnen voortbestaan juist omdat een begrip als diversiteit – geoperationaliseerd als demografische heterogeniteit – machtsprocessen aan het oog onttrekt. Het begrip diversiteit laat de vanzelfsprekende norm van de witte, fitte, heterosexuele, werkende man van 40 jaar intact. Diversiteit stapelt de verschillende dichotomieën van zwart-wit, gehandicapt-fit, homo-hetero, vrouw-man en oud-jong

⁶ Bestuurders en commissarissen zeggen over de effecten van diversiteit: - diversiteit verhoogt innovatie en creativiteit; - diversiteit levert een bijdrage aan werving van toptalent; - diversiteit leidt tot betere besluitvorming; - diversiteit is goed voor het bedrijfsimago; - diversiteit vergroot bedrijfseconomische resultaten. Pag. 71-76 in Van Eyck van Heslinga & Van der Raad, *Dividend van diversiteit – De kracht van het verschil in de bedrijfstop*, 2009.



Commissie Gelijke Behandeling

op elkaar zonder recht te doen aan de gelijktijdigheid of de dynamiek van al die identiteitscategorieën.”⁷

Echter, een goed diversiteitbeleid gaat hand in hand met een goed antidiscriminatiebeleid. Beiden moeten in de organisatie op alle niveaus en in verschillende verantwoordelijkheden zoals bestuur, management, medewerkers en studenten verankerd zijn.

Het is tot op zekere hoogte begrijpelijk dat men probeert deze thematiek niet zo zwaar te presenteren en oplossingsgericht naar kansen wil kijken. Het is zeer de vraag of deze benadering – het presenteren van diversiteit vanuit een marketingperspectief – eigenlijk effectief genoeg is. Achter het diversiteitvraagstuk – hetzij etnisch, hetzij gender perspectief – gaan machtsrelaties

schuil. Blootleggen van machtsrelaties kan een helende werking hebben. Het is in ieder geval zeker een bewustwording van de eigen positie in een organisatie of in de samenleving en dus ook van de positie van de ander.

Het omgaan met verschillende mensen vergt niet alleen kennis over deze kwesties maar ook over sociale en emotionele intelligentie, d.w.z. de juiste sensitiviteit. Dit is niet op te leggen in een organisatie van professionals maar het is zeker de taak van bestuur en management om deze houding te bevorderen, om het voorbeeld te geven. De docenten van de hogeschool moeten enerzijds passie en energie kunnen halen uit het werken met mensen met andere talenten en anderzijds voldoende in huis hebben om die talenten te herkennen en verder te willen en kunnen ontwikkelen.

Bij het zoeken naar oplossingen moet de teneur van de maatregelen mijns inziens liggen bij:

- Het zoeken naar de grenzen van de begrippen diversiteit en discriminatie (in dialoog met interne en externe mensen).

⁷ Yvonne Benschop, “Van lippendienst tot tegengas – een kritische benadering van gender in organisatieverandering”, pagina 14, oratie, Radboud Universiteit Nijmegen, 2007.



Commissie Gelijke Behandeling

- Het “laden” van deze begrippen, d.w.z. het zoeken, ontwikkelen en aanreiken van voldoende instrumentarium.
- Het definiëren en handhaven van een professionele cultuur voor iedereen in de hogeschool.
- Het systematisch aanpakken van acties, scholing en training in alle academies en diensten van de hogeschool.
- Het systematisch evalueren van de acties, scholing en training en indien nodig verbeteracties opstellen.
- Het scholen en trainen van sollicitatiecommissies.
- Het aanboren van nieuwe netwerken en organisaties voor het binnenhalen van talent van niet-Nederlandse afkomst.
- Het ontwikkelen van omgangsvormen die onze hogeschool weerbaar moeten maken tegen het discours van verdeeldheid en uitsluiting die in de samenleving momenteel heerst.
- Het ontwikkelen van kennis en deskundigheid op gebied van deze thematiek.

4. Op zoek naar oplossingen: de kaders

Bij het zoeken naar oplossingen speelt het ontwikkelen van interculturele sensitiviteit een vooraanstaande rol. Milton Bennett biedt duidelijk enig soelaas op dit terrein met zijn model:

“developmental model of intercultural sensitivity” uit 1996⁸. Wat voor De Haagse Hogeschool interessant is aan het werk van Bennett is dat er verschillende fasen worden beschreven in dit model. Fasen die een bewustwordingproces inhouden, een ontwikkeling in deze bewustwording. Leggen we het model tegen de ontwikkelingen bij academies of diensten en misschien zelfs opleidingen binnen een academie, zullen we zeker constateren dat deze zich in verschillende fasen van dit model bevinden. Daarom is dit model zo interessant als leerproces.

Het model kent zes fasen. Onderliggend aan het model is het besef dat hoe groter de sensitiviteit, hoe meer een organisatie in staat zal zijn voordeel te halen uit culturele

⁸ Bennett, Janet M. & Milton J. Bennett, “Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity” in Landis, D, Janet M. Bennett & Milton J. Bennett eds., *Handbook of Intercultural Training*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2004.



diversiteit. De eerste drie fasen zijn ethnocentrisch, waarbij mensen onbewust de eigen cultuur als centrum van de werkelijkheid stellen.

De eerste fase van ethnocentrisme is die van **Ontkenning**. Mensen kunnen in deze fase nog geen cultuurverschillen onderkennen, laat staan ervaren. Bennett noemt de managers die je in The Midwest van de VS tegenkomt. Zij zullen je toefluisteren dat als we allemaal maar Engels leren spreken het allemaal wel goed zal komen. Die managers, beweert Bennett, hebben ook geen idee van hun eigen cultuur, omdat er geen ervaring met verscheidenheid is geweest die hen inzicht in henzelf geeft.

Een tweede ethnocentrische fase is die van **Verdediging**. Hier ervaren mensen wel degelijk culturele verscheidenheid. De wereld wordt echter meteen ingedeeld in 'wij tegen hen', waarbij wij superieur zijn aan hen. Hier bevindt zich de internationaliserende manager die ervan overtuigd is dat zijn organisatie (en de kennis die zij vertegenwoordigt) superieur is. Lokale kennis wordt niet op waarde geschat.

Als de dreiging van de verdedigende fase wordt teruggedrongen door te veronderstellen dat alle mensen in de kern hetzelfde zijn, betreedt zo iemand de derde fase:

Minimalisering. In deze fase bestaan er in een organisatie wel cultuurverschillen en worden ze ook getolereerd. Maar een sterke organisatiecultuur, zoals we kennen uit IBM of HP, creëert een sterke druk naar conformering. Het is 'my way or the highway!'.

Na de ethnocentrische periode onderscheidt Bennett het etnorelativisme. Daarin beschrijft Bennett de eerste fase: de **Acceptatie**. In deze fase zien organisaties de waarde van culturele diversiteit in en besteden serieuze aandacht aan het aantrekken van medewerkers met verschillende

achtergronden. Het topmanagement bestaat echter nog uit individuen uit de dominante groep. Het gevaar van tokenisme is in deze fase groot. Wil men een verdieping van het proces, dan moet men alert zijn voor deze negatieve ontwikkeling.

De tweede fase van het etnorelativisme bestaat uit de **Aanpassing**. Medewerkers zijn in staat om via verschillende optieken naar de wereld te kijken. Er wordt gewerkt vanuit een klantperspectief, d.w.z. dat managers en medewerkers uit ervaring weten dat ze in Rome



moeten doen als de Romeinen. Organisaties die in deze fase zitten, zijn herkenbaar door de vele programma's die worden georganiseerd om talen te leren, interculturele vaardigheden te ontwikkelen en om te leren omgaan met verschillen.

De zesde en laatste fase volgens het model van Bennett is de **Volledige Integratie**. In deze fase kan er niet meer 'als de Romeinen worden gedaan', omdat er geen Rome meer is. In organisaties die zover zijn gekomen, bestaat het management uit mensen met verschillende achtergronden. Mensen zijn gewend om van de ene naar andere culturele context te wisselen zonder problemen. Medewerkers zien zichzelf bewegen van de ene cultuur naar de andere en zien zichzelf dus niet meer in het centrum. De interculturele sensitiviteit is dan geïnternaliseerd.

Individuele culturen onderstrepen hun eigenheid en zijn daardoor ook vaak exclusief, letterlijk uitsluitend. De hypercultuur zoals door Bennett beschreven – ook wel door Charles Hampden-Turner de cultuur van “*reconciled values*” genoemd – includeert al die diverse en exclusieve identiteiten maar op een hoger niveau. Het is een organisatiecultuur die mensen samenbrengt rond spanningen tussen gezichtspunten en daarbij elke keer weer voordeel weet te behalen. Het is ook een organisatie die expliciet is over haar kernwaarden. Respect voor verscheidenheid is hier gemeenschappelijk geworden. En in alle gevallen probeert ze door het integreren van tegenstellingen een innovatieve cultuur te realiseren die gebruikmaakt van internationale verschillen. Om deze fasen met succes te doorlopen en uiteindelijk een organisatie te worden waar iedereen is gewaardeerd en waar mensen van elkaar leren en verder groeien, is leiderschap nodig. Leiderschap door het te doen, het voorbeeld te geven. Maar wel leiderschap van ieder en allen in de organisatie en niet alleen van de machthebbers.

De Haagse Hogeschool heeft een onderwijskundige en maatschappelijke taak. Onze studenten vormen het toekomstige kader van Nederland en zij worden opgeleid en gevormd in onze hogeschool. De hogeschool draagt de verantwoordelijkheid om goede professionals op te leiden die volledig participeren in de samenleving en die ook tot volledige ontplooiing kunnen komen als professionals. In de woorden van Bertrand Russell: “*the task of a liberal education is to give a*



sense of the value of things other than domination, to help to create wise citizens of a free community, and through the combination of citizenship with liberty in individual creativeness to enable men to give to human life that splendor which some few have shown that it can achieve.”⁹

Diversiteit en de noodzaak ervan bij De Haagse Hogeschool vloeit voort uit de behoefte om een weerspiegeling te zijn van de Haagse samenleving. Om de medewerkers, in het bijzonder de docenten, dicht bij de student te brengen. Diversiteit in je personeelsbestand betekent een evenwichtige mix van talenten, van vrouwen en mannen, van diverse waarden en normen, van homo's en hetero's, van jong en oud, van een verscheidenheid aan kwaliteiten en culturen, van hoger en lager opgeleiden, van autochtoon en allochtoon, van fulltimers en parttimers, van denkers en doeners.

Zoals eerder gezegd, volledige participatie en ontplooiing betekent dat mensen hun kansen en mogelijkheden aan de samenleving/organisatie aanbieden. Maar ook dat mensen alle kansen en mogelijkheden die de samenleving/organisatie hen biedt, moeten en kunnen benutten. De samenleving c.q. de hogeschool moet gelijke rechten en kansen bieden, mensen moeten hun plichten en verantwoordelijkheid nemen. Hoewel het zo logisch klinkt, is de praktijk weerbarstiger.

Het is ook een proces dat van iedereen in de hogeschool een open houding vraagt. Het vraagt om een houding die ontvankelijk is voor verandering. Het vraagt om een andere kijk op mensen en processen, om vanuit de uitdaging een positieve visie te ontwikkelen, zonder voortdurend mensen te problematiseren. Doorbreken van een negatieve beeldvorming is een moeilijke opgave. Meestal is men minder bewust van de eigen beeldvorming over anderen dan men denkt. De ander wordt vaak in stereotypische en statische beelden neergezet, terwijl mensen en culturen allerm minst statisch zijn. Niet uitsluitend het beeld van nieuwkomers moet veranderen maar ook het beeld van Nederlanders en hun rol in de emancipatie en participatie van allochtonen. De komst van deze nieuwkomers betekent dat niets hetzelfde zal blijven. Als we niet willen vernietigen wat mensen meenemen uit hun eigen geschiedenis en cultuur, zal ook voor deze bijdragen ruimte moeten komen. Dit blijkt ook in een organisatie nog moeilijker te zijn

⁹ Bertrand, Russell geciteerd door Noam Chomsky, *Problems of Knowledge and Freedom*, Pantheon Books, New York, 2003.

dan in de samenleving. Dat negatieve verwachtingen geen topprestaties opleveren, weten we nu al lang uit sociaalpsychologisch onderzoek. In onze hogeschool is deze kennis aanwezig en al in 2002 heeft De Haagse er blijk van gegeven van deze kennis op de hoogte te zijn. De kunst is nu om deze kennis in praktijk te brengen.¹⁰

5. Op zoek naar oplossingen: de implementatie

Binnen de kaders van de filosofie van De Haagse Hogeschool is in juli van dit jaar een programma vastgesteld dat het diversiteitbeleid verdiept en het antidiscriminatiebeleid ontwikkelt en uitvoert. Het programma kent geen vrijblijvendheid. Dit is bijzonder bij een professionele organisatie waar de vrijheid en autonomie van de professional centraal staan. De omvang van het probleem, de complexiteit van de materie en het belang van het slagen van dit programma voor de hele leergemeenschap, hebben tot deze keuze geleid.

Het programma diversiteit en anti-discriminatie

Het programma heeft haar conceptuele basis bij de definitie van drie begrippen: welkom, veilig en gewaardeerd voelen. *Welkom* betekent dat De Haagse Hogeschool een plek is waar studenten en medewerkers graag komen en blijven, dat het een plek is die (ver)bindt, en dat De Haagse een prettige en stimulerende leer- en werkomgeving is voor alle mensen die aan de hogeschool verbonden zijn, ongeacht hun verschillen. *Veilig* heeft op De Haagse Hogeschool een fysieke en een ethische dimensie. De hogeschool verplicht zich tot de inspanning om voor alle studenten en medewerkers een veilige omgeving te creëren, vrij van fysiek gevaar, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag. Tegen discriminatie en ander ongewenst gedrag wordt opgetreden. *Gewaardeerd* houdt direct verband met De Haagse als leeromgeving. De Haagse wil een omgeving bieden waarin studenten goed kunnen leren en waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Studenten en medewerkers die daaraan bijdragen, worden daarom gewaardeerd. Het voorkomen en bestrijden van discriminatie draagt bij aan een beter pedagogisch klimaat.

¹⁰ Uit de lezing van Susana Menendez, *De uitdaging van de multiculture samenleving*, Studium Generale Haagse Hogeschool, 30 mei 2000.

Doelstellingen

De doelstellingen van het programma 'Diversiteit en Antidiscriminatie' is het implementeren van het diversiteitsbeleid en het voorkomen en bestrijden van discriminatie aan De Haagse Hogeschool, zodat De Haagse Hogeschool een hogeschool is waar alle medewerkers en studenten zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen. Het programma wil werken aan bewustwording en sensitiviteit over diversiteit en discriminatie en aan deskundigheid én commitment om discriminatie te voorkomen en, waar nodig, te bestrijden. Daarnaast richt het programma zich op het ontwikkelen en operationaliseren van een scala aan instrumenten om het diversiteitsbeleid te implementeren.

Het programma beoogt de volgende eindresultaten:

1. Autochtone en allochtone medewerkers zijn beter toegerust om met een diverse studentenpopulatie om te gaan. Bewustwording, weerbaarheid en deskundigheid op het gebied van (etnische) diversiteit en op het gebied van discriminatie zijn toegenomen.
2. Medewerkers en studenten hanteren dezelfde uitgangspunten en kaders in de omgang met elkaar, waaronder een gedeelde definitie en begrip van discriminatie.
3. Medewerkers en studenten worden aantoonbaar beter beschermd tegen discriminatie-ervaringen.

6. Concluderende opmerkingen

Organisaties, profit of nonprofit, zijn niet diversiteitneutraal. De ongeschreven wetten die de cultuur van een organisatie bepalen, beantwoorden aan een sociale en organisatiehiërarchie die is bepaald door de heersende cultuur. Relaties van diversiteit – hetzij gender, etnisch, cultureel, seksuele voorkeur, leeftijd of handicap – moeten geplaatst worden binnen relaties waar macht een centrale rol speelt. Expliciteren van deze machrelaties draagt bij aan een beter onderling begrip waar de verschillende rollen van iedere persoon en medewerker beter tot uiting kunnen komen.



Het gevaar van het simplificeren van diversiteit (beleid) - en diversiteitspraktijken alom aanprijzen – zonder ruimte voor debat, kan leiden tot negatieve en discriminatoire ervaringen. Een ander gevaar is het systematisch ontkennen van discriminatie onder het motto “dat doen we hier niet!”. Om dit goed te begrijpen, moet het betoog over discriminatie worden geplaatst tegen de context van de Nederlandse geschiedenis en in het bijzonder de Tweede Wereldoorlog. Loskomen van deze historische erfenis, zal een zakelijke benadering van discriminatie bevorderen, hetgeen bij zal dragen aan de oplossing.

Voor de leiding van een organisatie met een sterk veranderende populatie als De Haagse Hogeschool is het van groot belang om bewust de dialoog aan te gaan, de taboes te doorbreken en moeilijke gesprekken niet uit de weg te gaan, te balanceren, tegenstellingen te overbruggen en de ambities hoog te blijven houden. In het aangaan van het gesprek moet men mensen met een andere afkomst niet constant problematiseren en men hoort zich bewust te zijn van de eigen normen en cultuur. Als kennisinstelling hoort de hogeschool het talent en de innerlijke kracht bij studenten en medewerkers te ontdekken, aan te wakkeren en te koesteren. Bij een diverse populatie is het ontwikkelen van interculturele sensitiviteit cruciaal om als medewerker zelfstandig te kunnen functioneren en elke situatie opnieuw op zijn waarde te kunnen beoordelen.

Een hogeschool is een open leergemeenschap. De zorgen die leven in de samenleving, krijgen vrije toegang tot de organisatie. Het is aan de leiding van de organisatie om leiderschap te tonen

en gelijke kansen te creëren voor allen, ongeacht afkomst, gender, leeftijd, seksuele geaardheid of handicap en vervolgens gelijke behandeling te garanderen.

Ik sluit met een citaat van Hannah Arendt:

“De menselijke pluraliteit, de fundamentele voorwaarde voor zowel handelen als spreken, draagt het tweedelige karakter van gelijkheid en verscheidenheid. Als mensen niet gelijk waren, zouden zij elkaar en hen die voor hen kwamen niet kunnen verstaan, noch in staat zijn plannen te maken voor de toekomst en de behoeften te anticiperen op hen die na hen zullen komen. Als mensen niet verschillend waren, ieder menselijk wezen niet verschilde van



Commissie Gelijke Behandeling

*ieder ander dat is, was, of ooit zal zijn, zouden zij noch de spraak noch het handelen nodig hebben om zich verstaanbaar te maken. Met tekens en geluiden voor het kenbaar maken van dringende, voor ieder eendere noodzakelijkheden en behoeften zou dan kunnen worden volstaan”.*¹¹

¹¹ Arendt, Hannah, *De menselijke conditie*, 2009, pag. 160.



Literatuurlijst

Arendt, Hannah (2009). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom

Benschop, Yvonne (2007). *Van lipdienst tot tegengas – Een kritische benadering van gender in organisatieverandering*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

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

Inspectie van het Onderwijs (2007a). *Aandacht voor allochtone studenten in het hoger onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Inspectie van het Onderwijs (2009). *Aandacht voor diversiteit in het hoger onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Moss Kanter, Rosabeth (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Onderwijsraad (2007). *De verbindende schoolcultuur*. Den Haag: Onderwijsraad.

Van den Broek, Lida M., (2009). *De ironie van gelijkheid: over etnische diversiteit op de werkvloer*. Tilburg (Promotieonderzoek).

Van Eyck van Heslinga, H. en Sylvia van der Raad (2008). *Dividend van diversiteit – De kracht van het verschil in de bedrijfstop*. Van Vliet Uitgevers.