

# **Een diversiteitssensitief personeelsbeleid als hefboom voor democratisering**

*Advies over diversiteit op de werkvloer in het hoger  
onderwijs*

**Vlaamse Onderwijsraad**  
Koning Albert II-laan 37  
BE-1030 Brussel  
T +32 2 219 42 99

[www.vlor.be](http://www.vlor.be)  
[info@vlor.be](mailto:info@vlor.be)

**Wijs beleid door overleg**

**Advies op eigen initiatief**

**Uitgebracht door de Raad Hoger Onderwijs op 12 november 2019 met eenparigheid van stemmen**

**Vorbereiding:** werkgroep Democratisering hoger onderwijs op 17 december 2018, 22 januari 2019, 20 februari 2019, 26 april 2019, 8 mei 2019, 4 september 2019 en 15 oktober 2019 onder voorzitterschap van Imran Uddin

**Dossierbeheerder:** Isabelle De Ridder

## 1 Situering

Diversiteit in het hoger onderwijs is geen nieuw thema voor de Vlor. In eerdere adviezen<sup>1</sup> ging de Vlor in op de vraag hoe het hoger onderwijs meer studenten uit kansengroepen<sup>2</sup> kan aantrekken opdat zo de samenstelling van de studentenpopulatie een betere weerspiegeling kan zijn van de superdiverse maatschappij van vandaag. Hoger onderwijs is immers een hefboom voor democratisering ten behoeve van alle groepen in de samenleving.

Maar diversiteit in het hoger onderwijs gaat om meer dan het aantrekken van studenten uit kansengroepen. Diversiteit vereist dat alle domeinen van alle instellingen hoger onderwijs betrokken zijn. Het gaat om overtuigd zijn van het belang van diversiteit én van het opzetten en uitrollen van een beleid daaromtrent. De weerspiegeling van de maatschappij in de personeelsformatie is bijgevolg een even belangrijke uitdaging. Diversiteit bij het personeel is immers een belangrijke hefboom voor het bevorderen van de instroom, doorstroom en uitstroom van kansengroepen in het hoger onderwijs. Tegelijk is het belangrijk dat alle medewerkers uit de hogeronderwijsinstellingen steeds beter leren omgaan met diversiteit om op die manier een inclusieve leeromgeving te creëren.

In dit advies gaat de Vlor na hoe dat kan gerealiseerd worden. Wat is een diversiteitssensitief personeelsbeleid en welke competenties hebben medewerkers nodig zodat *alle* studenten zich in de instelling thuis en gewaardeerd voelen? Welke competenties zijn nodig om ervoor te zorgen dat elke instelling kan uitgroeien tot een instelling met een inclusieve leeromgeving die kansen faciliteert tot succes voor alle studenten?

Dit advies focust op het aanwervingsbeleid van instellingen en op het omgaan met diverse groepen, met bijzondere aandacht voor kansengroepen. Het heeft betrekking op alle opleidingen hoger onderwijs (graduaat, bachelor, master ...) en op alle categorieën van medewerkers.

## 2 Waarom een diversiteitssensitief personeelsbeleid ontwikkelen?

Het personeelsbestand in het hoger onderwijs reflecteert vandaag de diversiteit in de samenleving onvoldoende: kansengroepen worden er te beperkt teruggevonden. Een diversiteitssensitief personeelsbeleid moet leiden tot een meer divers personeelsbestand en een

---

<sup>1</sup> Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. [Advies over het diversiteitsbeleid in het Vlaamse hoger onderwijs](#), 11 september 2018. Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. [Advies over het diversiteitsbeleid in het Vlaams hoger onderwijs van vandaag](#), 13 juni 2017. Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. [Advies over hoe communiceren met studenten, met specifieke aandacht voor kansengroepen](#), 13 oktober 2015.

<sup>2</sup> Voor de Vlor zijn kansengroepen een ruim begrip. De Vlor ziet volgende groepen als kansengroepen in het hoger onderwijs: studenten met een functiebeperking, studenten met een migratie-achtergrond, werkstudenten, studenten-nieuwkomers, studenten met een lage SES-achtergrond, studenten uit een laaggeschoold milieu, studenten met een niet-traditionele vooropleiding, herintreders, studenten met een gezinslast. Voor een volledig overzicht, zie Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. [Advies over de registratie van kansengroepen in het hoger onderwijs \(actualisering\)](#), 21 april 2015.

personeelsbestand dat bekwaam is in het omgaan met diverse groepen, om zo alle talenten te helpen ontsluiten. Op die manier kan het hoger onderwijs ook tegemoetkomen aan de noden van de maatschappij én de arbeidsmarkt.

## **2.1 Context: een gedragen instellingsvisie**

Een instellingsvisie op diversiteit gaat steeds uit van een positieve benadering van diversiteit, van de talenten van studenten en medewerkers.<sup>3</sup> De focus ligt op het erkennen van verschillen tussen mensen én op het leren omgaan met die verschillen. Het is ook belangrijk in te zien dat die verschillen een meerwaarde kunnen zijn in het leerproces van alle studenten én voor de kwaliteit van de instelling.

Diversiteit is daarenboven ook het ontsluiten van verschillende talenten om zo studenten en medewerkers tot hun recht te laten komen, zowel in functie van hun persoonlijke ontwikkeling als in functie van de samenleving en de arbeidsmarkt. Diversiteit is een transversaal thema dat doorwerkt in elk aspect van de instelling en waarbij alle actoren een actieve rol opnemen: personeel, studenten, onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, ondersteunende diensten (marketing, studentenvoorzieningen, ...).

Het is belangrijk dat elke medewerker van de instelling de instellingsvisie en het instellingsbeleid rond diversiteit kent, mee realiseert en uitdraagt. Zo kan de instelling ze overdragen op haar studenten en het maatschappelijk weefsel waarin de instelling is ingebed. Daarvoor is sensibilisering en competentieontwikkeling van medewerkers nodig.

## **2.2 Meerwaarde van een diversiteitssensitief personeelsbeleid**

### **2.2.1 De maatschappelijke verantwoordelijkheid van het hoger onderwijs**

De uitrol van de kenniseconomie vraagt om het inzetten van steeds meer geschoolde arbeidskrachten. Toch is het voor kansengroepen niet altijd evident om een duurzame plaats binnen de reguliere arbeidsmarkt te veroveren. Dat is vandaag niet alleen sociaal maar ook economisch onverstandig. Het hoger onderwijs heeft hierin een verantwoordelijkheid door meer studenten uit kansengroepen aan te trekken en naar een kwaliteitsvol diploma te begeleiden zodat zij sterker staan op de arbeidsmarkt. Maar het hoger onderwijs heeft als werkgever ook een dubbele maatschappelijke verantwoordelijkheid: enerzijds om arbeidsplaatsen voor kansengroepen te creëren en aldus geen talenten verloren te laten gaan en anderzijds om te ijveren voor een wijzigende mentaliteit op de arbeidsmarkt zodat gediplomeerden uit kansengroepen evenveel kansen krijgen op de arbeidsmarkt als gediplomeerden uit niet-kansengroepen.

---

<sup>3</sup> De Vlor verwijst hierbij naar de inzichten rond kruispuntdenken, waarbij men uitgaat van meervoudige identiteiten. Identiteit is een dynamische constructie waarbij gender, etniciteit, levensbeschouwing, seksuele oriëntatie, leeftijd etc. sociale ordeningsprincipes zijn, m.a.w. dimensies van maatschappelijke betekenisgeving waar ieder van ons op gesitueerd is en die onze interacties en structuren mee vormgeven. Vaak spelen meerdere assen tegelijkertijd mee en beïnvloeden ze elkaar onderling. Zo dient bijvoorbeeld achterstelling op basis van gender steeds begrepen te worden in interactie met andere categorieën van verschil en structurele onderdrukking. De verschillende dimensies hebben ook een reële impact: de interactie tussen persoonlijke en omgevingskenmerken creëert ongelijkheidssituaties die contextgebonden zijn. Ella vzw. 2014. *Intersectioneel denken. Handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen.*

## **2.2.2 Meerwaarde voor de instelling**

### **2.2.2.1 Meer gedragen beslissingen en betere prestaties van medewerkers**

Net zoals diversere groepen van studenten de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen, zijn ook divers samengestelde personeelsteams op alle niveaus een meerwaarde voor de instelling, bijvoorbeeld op het vlak van kwaliteit en om haar maatschappelijke opdracht te realiseren. Door een meer diverse inbreng zijn beslissingen vaak creatiever en nemen discussies verschillende perspectieven mee waardoor uiteindelijke beslissingen rijker, meer gedragen en dus kwaliteitsvoller zijn.

Onderzoek toont aan dat divers samengestelde teams er langer over doen om op elkaar afgestemd te raken, maar eens dit het geval is, dan functioneren zij beter.<sup>4</sup> Het is daarbij wel belangrijk dat leidinggevend en collega's ook kunnen omgaan met de verschillen in een team.

Een divers personeelsbestand promoot persoonlijke groei en een gezonde maatschappij. Het versterkt de werkomgeving.

### **2.2.2.2 Diversiteit is goed voor het werkgeversimago van het hoger onderwijs**

Marketingonderzoek geeft aan dat de waarden van een organisatie steeds aan belang winnen. Zo geven organisaties meer en meer aan dat ze werk wil maken van zaken als milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen.<sup>5</sup> Daarbij hoort ook een divers personeelsbestand, zodat verschillende groepen uit de maatschappij zich met de organisatie kunnen identificeren. Dat imago is belangrijk voor samenwerkingen met andere instellingen hoger onderwijs (op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening), leveranciers, netwerkorganisaties, stakeholders ...

Een imago dat diversiteit omarmt is bovendien belangrijk bij de zoektocht naar nieuw talent en de retentie van beloftevolle medewerkers. Een divers samengesteld personeelsbestand maakt ook dat sollicitanten uit kansengroepen meer geneigd zullen zijn om bij de instelling te solliciteren.

## **2.3 Positieve impact op de instellingscultuur en de onderwijsbiotoop**

### **2.3.1 Een warme instellingscultuur**

De Vlor wees al eerder op het belang van een open en warme instellingscultuur om studenten (uit kansengroepen) aan te trekken.<sup>6</sup> Een dergelijke cultuur kan een instelling enkel realiseren als elke medewerker daar zijn verantwoordelijkheid in opneemt.

---

<sup>4</sup> Lanvin, B. & Evans, P. (Eds) (2018). *The Global Talent Competitiveness. Diversity for Competitiveness*. Addeco Group.

<sup>5</sup> [https://www.talentinnovation.org/\\_private/assets/IDMG-ExecSummFINAL-CTI.pdf](https://www.talentinnovation.org/_private/assets/IDMG-ExecSummFINAL-CTI.pdf)

<sup>6</sup> Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. *Advies over hoe communiceren met studenten, met specifieke aandacht voor kansengroepen*, 13 oktober 2015.

### 2.3.2 Een kwaliteitsvolle onderwijsbiotoop

De aanwezigheid van rolmodellen in een hogeronderwijsinstelling is belangrijk in het identificatieproces voor alle studenten, draagt bij tot hun welbevinden,<sup>7</sup> en uiteindelijk tot hun welslagen in het onderwijs<sup>8</sup> en op de arbeidsmarkt.<sup>9</sup> Zo leren studenten om diversiteit als een sterkte te zien en ondervinden zij dat diverse teams goed kunnen functioneren. Afgestudeerden komen immers terecht op een diverse arbeidsmarkt. Doordat ze de meerwaarde van diversiteit meekrijgen in de opleiding, wordt de aansluiting van op de arbeidsmarkt voor alle studenten vanzelfsprekender.

## 3 Hoe een diversiteitssensitief personeelsbeleid realiseren?

### 3.1 Aanwervingsprocedures

Als een instelling wil dat het personeelsbestand de samenstelling van de huidige maatschappij reflecteert, dan is het nodig dat zij ook het aanwervingsbeleid daarop afstemt om zo meer personeelsleden uit diverse (kansengroepen) aan te trekken.<sup>10</sup> Bij een gericht aanwervingsbeleid, denkt de Vlor aan de manier waarop een instelling selectiecommissies samenstelt, vacatureteksten opstelt, verspreidt en al dan niet specifiek kiest voor ondervertegenwoordigde groepen en hoe selectieprocedures worden gevoerd.

#### 3.1.1 Vacaturetekst

Alle instellingen hoger onderwijs vermelden in hun vacatures dat kansengroepen worden aangemoedigd om te solliciteren. Toch stellen heel wat sollicitanten uit kansengroepen zich niet kandidaat. Soms spelen (onbewuste) vormen van discriminatie tijdens de selectie of een culturele bias in de gebruikte selectie-instrumenten (assessment, testen, ...). Maar vacatureteksten of selectieprocedures kunnen ook zo geformuleerd zijn dat zij kandidaten uit ondervertegenwoordigde groepen aanzetten tot zelfselectie.

In de werving van kansengroepen is het opstellen van een inclusieve vacaturetekst die iedereen aanspreekt en niemand uitsluit van belang. Hieronder lijst de Vlor een aantal elementen op die kansengroepen kunnen stimuleren om te reageren op het vacaturebericht.<sup>11</sup>

##### 3.1.1.1 Vermelden van de organisatiecultuur, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden<sup>12</sup>

Uit onderzoek is gebleken dat bijvoorbeeld sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond meer waarde hechten aan doorgroeimogelijkheden, een goede werksfeer en goed werkgeverschap dan sollicitanten zonder migratieachtergrond. De onderzoekers brengen dit

---

<sup>7</sup> Mostaert, C., Leysen, H., De Witte, N. & I. Elst (2019). 'Is het hoger onderwijs klaar voor diversiteit?'. Tijdschrift voor hoger onderwijs 36(4): 5-19.

<sup>8</sup> Fu, S. (2018). 'The Impact of Faculty Diversity on University Graduation Rates'. [www.prowibo.com](http://www.prowibo.com)

<sup>9</sup> Diversiteit draagt bij tot een positieve bedrijfscultuur. Volgens een bevraging van het rekruteringsbedrijf Hays, zijn werknemers zich ook meer en meer bewust van het gebrek aan diversiteit op de werkvloer. [https://www.standaard.be/cnt/dmf20190819\\_04566446](https://www.standaard.be/cnt/dmf20190819_04566446)

<sup>10</sup> 'Diverse' groepen moet intersectioneel bekeken worden: aandacht voor kansengroepen, maar indien nodig bijvoorbeeld ook voor genderongelijkheid. Zie voetnoot 3.

<sup>11</sup> Razenberg, I. et al. (November 2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk*. Kennisplatform Integratie en Samenleving (Nederland)

<sup>12</sup> Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de gemeente Eindhoven. Verbeterruimte in de instroom en verticale doorstroom van diverse medewerkers*. Tilburg: Universiteit Tilburg.

in verband met de meer onzekere maatschappelijke positie van deze sollicitanten waardoor zij mogelijk sterker op zoek zijn naar zekerheden in hun toekomstige baan, ook op de lange termijn. Het vermelden van de organisatiecultuur, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden is interessante informatie voor alle sollicitanten.

#### **3.1.1.2 Opnemen van ‘klassieke’ selectiecriteria**

Opnemen van ‘klassieke’ selectiecriteria zoals diploma’s, werkervaring en taalvaardigheid in plaats van criteria die met persoonlijkheidskenmerken te maken hebben (waarden, normen en attitudes). De eerste set van criteria laten weinig ruimte voor subjectieve interpretaties en voorkeuren, terwijl uit onderzoek blijkt dat de tweede set leidt tot reproductie van de dominante groep.<sup>13</sup>

#### **3.1.1.3 Vragen naar positieve referentiebrieven van vorige werkgevers**

Duits onderzoek toont aan dat sollicitanten met een Duits klinkende naam tot 24% meer kans hebben om een uitnodiging voor een gesprek te krijgen na het versturen van een sollicitatiebrief dan een sollicitant met een Turks klinkende naam. Wanneer sollicitanten met een Turkse naam een referentiebrieven meesturen met positieve informatie over hun persoonlijkheid, verdwijnt dit discriminatoire effect.<sup>14</sup> Positieve referentiebrieven kunnen het dossier van elke sollicitant versterken.

#### **3.1.1.4 Hanteren van inclusieve standaardcompetenties**

Het is belangrijk dat instellingen nadenken over welke competenties echt noodzakelijk zijn voor het vervullen van de job en op welke manier de kwaliteit van deze competenties kunnen aangetoond worden. Zo kan de vereiste ‘drie jaar buitenlandse ervaring’ misschien ook ingevuld worden als ‘moet een uitgebreid internationaal netwerk hebben’.

#### **3.1.1.5 Beperken van het aantal selectiecriteria**

Uit een studie blijkt dat vrouwen alleen solliciteren op een functie als zij het gevoel hebben dat zij 100% voldoen aan de gevraagde functievereisten, terwijl mannen solliciteren als zij denken dat ze voor 60% voldoen.<sup>15</sup> Dat geeft aan dat te veel selectiecriteria bepaalde (kansen)groepen kunnen afschrikken.

#### **3.1.1.6 Benoemen van de meerwaarde van diversiteit**

Door de meerwaarde van diversiteit te benoemen voelen werkzoekenden uit kansengroepen zich meer gewaardeerd en gerespecteerd.<sup>16</sup> Een goede manier om de meerwaarde van diversiteit te

---

<sup>13</sup> Siebers, H. (2009). *Organisatiecultuur en verholde discriminatie: over het onthullen van discriminatie in hedendaagse organisaties*. Utrecht: Commissie Gelijke Behandeling.

<sup>14</sup> Kaas, L. & C. Manger (2012). ‘Ethnic discrimination in Germany’s labour market: a field experiment.’ *German Economic Review*, 13(1): 1-20.

<sup>15</sup> CIPD. (2015). *A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection*. London: CIPD.

<sup>16</sup> Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F. & Hebl, M. R. (2013). ‘Examining the draw of diversity: How diversity climate perceptions affect job-pursuit intentions.’ *Human Resource Management*, 52: 175-194.

benoemen, is een statement over diversiteit op te nemen. Niet een standaardzin die zegt dat de instelling diversiteit waardeert, maar een sprekend statement.<sup>17</sup>

### **3.1.1.7 Gebruiken van foto's**

Als instellingen diversiteit belangrijk vinden, dan is het nodig dat zij dit ook op de een of andere manier aan de buitenwereld kenbaar maken. Dat kan bijvoorbeeld via foto's. Een diverse uitstraling trekt immers divers talent aan. Onderzoek heeft wel aangetoond dat communicatie (met inbegrip van foto's) enkel een effect heeft op kansengroepen als ze ook waarachtig is; dat wil zeggen als ze gestoeld is op structurele maatregelen.<sup>18</sup>

### **3.1.2 Wervingskanalen**

Om sollicitanten uit kansengroepen te bereiken, zijn de gebruikte wervingskanalen van belang. Het inzetten van diverse zoekkanalen kan het bereik van de vacature verbreden. Ook de inzet van directere kanalen van werving kan effectiever zijn. Bijvoorbeeld door bepaalde groepen actief te benaderen, of door gebruik te maken van wervings- en selectiebureaus die in bepaalde doelgroepen gespecialiseerd zijn. Als instellingen de vacatures enkel via hun eigen formele netwerken verspreiden, bereiken zij misschien geen kansengroepen. Via informele sociale netwerken worden kansengroepen vaak ook beter bereikt.<sup>19</sup>

## **3.2 Selectieprocedures**

### **3.2.1 Selectiecriteria bespreken, objectiveren en expliciteren<sup>20</sup>**

Het is belangrijk om in de selectieprocedure, de criteria helder te hebben, om tot een zo objectief mogelijke beoordeling te komen. Volgende punten blijken een positief effect te hebben om meer divers aan te werven:

- Het gebruik van 'klassieke' selectiecriteria (zie 3.1.1.2);
- Transparantie over de beoordelingscriteria:  
Welke selectiecriteria ook gekozen worden, het is van belang dat de sollicitanten hiervan op de hoogte zijn. Indien persoonlijkheidskenmerken een grote rol spelen, is het belangrijk om die expliciet te benoemen, zodat sollicitanten zich daarop kunnen voorbereiden.
- Het gebruik van een beoordelingsformat:  
Daarin kan de informatie van de sollicitant voor de selectiecommissie geordend worden waarbij de belangrijkste informatie (in hoeverre voldoet de kandidaat aan de functievereisten) bovenaan staat en de minder belangrijke informatie (bijvoorbeeld de naam van de sollicitant) achteraan of zelfs helemaal niet wordt opgenomen in een eerste selectieronde. Door met een instrument te werken waarmee nauwkeurig bij te houden is

---

<sup>17</sup> Een voorbeeld van een dergelijk statement is: 'De gemeente wil een diverse organisatie zijn, dus het maakt ons niet uit waar je geboren bent, waar je in gelooft en van wie je houdt. We zijn nieuwsgierig naar jouw talent en hoe jij het verschil maakt voor de stad.' Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de gemeente Eindhoven. Verbeterruimte in de instroom en verticale doorstroom van diverse medewerkers*. Tilburg: Universiteit Tilburg.

<sup>18</sup> Bertrand, M. & E. Duflo (2016). *Field experiments on discrimination*. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Zie ook: Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. [Advies over hoe communiceren met studenten, met specifieke aandacht voor kansengroepen](#), 13 oktober 2015.

<sup>19</sup> Kaas, L. & C. Manger (2012). 'Ethnic discrimination in Germany's labour market: a field experiment.' *German Economic Review*, 13(1): 1-20.

<sup>20</sup> Razenberg, I. et al. (November 2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk*. Kennisplatform Integratie en Samenleving (Nederland)



waarom iemand wel/niet geschikt is voor een baan, worden mensen in sollicitatiecommissies gestimuleerd om bewuste afwegingen te maken in plaats van af te gaan op impliciete associaties. Rekruteerders worden zo meer alert voor hun stereotyperingen: er ontstaat een inzicht in welke associaties of onbewuste vooroordelen ze bij bepaalde groepen hebben.<sup>21</sup>

### **3.2.2 Attitudeverandering**

Het is belangrijk dat de leden van het instellingsbestuur en van selectiecommissies zich bewust zijn van en inzicht hebben in al dan niet onbewuste discriminatiemechanismen. Instellingen kunnen daaraan werken door de bewustwording over stereotypen en vooroordelen te vergroten en medewerkers die betrokken zijn bij aanwervingen, te sensibiliseren.

### **3.2.3 Het selectieproces**

Het is van belang om de selectieprocedure inclusiever te maken en gelijke kansen beter te garanderen. Dit kan door de selectie- en aanwervingscommissie divers samen te stellen, 'cultuurneutrale' testen te gebruiken en te experimenteren met meerdere selectiemethodes en de resultaten te monitoren.

## **3.3 Professionalisering**

Het is belangrijk dat elke medewerker inziet dat diversiteit wél iets is voor hem of haar en dat hij of zij hierbinnen aan competentieontwikkeling kan doen en een hoger expertiseniveau kan bereiken en dat de instelling dit ook faciliteert. De Vlor gaat op het professionaliseringsbeleid nog verder in punt 4.3 in.

---

<sup>21</sup> Dasgupta, N. (2004). 'Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and their Behavioral Manifestations.' *Social Justice Research*, 17(2): 143-169.

## 4 Diversiteitscompetenties van medewerkers van instellingen hoger onderwijs: wat en hoe?

### 4.1 Overzicht van diversiteitscompetenties die in de instelling best aanwezig zijn

Onderstaande is geen checklist maar een overzicht voor instellingen om mee aan de slag te gaan.

#### 4.1.1 Kennis (weten en inzicht), vaardigheden en attitudes<sup>22</sup>

Inzetten op kennis (weten en inzicht), vaardigheden en attitudes op het vlak van:	Voorbeelden
sensitiviteit en bewustwording voor alle aspecten van diversiteit	
de meerwaarde en uitdagingen van diversiteit	
relevante kaders en regelgeving	Wat is inclusie? Wat is het charter registratie van Vlior en Vlhora? Welke anti-discriminatiewetgeving is van kracht? Welke internationale kaders bestaan er rond diversiteit? Wat zijn redelijke aanpassingen? Welke regelgeving is daarover in het Vlaamse hoger onderwijs van kracht? Wat is intersectionaliteit?
de werking en bevoegdheden van interne en externe partners (met het oog op sensibilisering en samenwerking)	studentenvoorzieningen, traject- en studiebegeleiding, doelgroeporganisaties, hulpverleningsorganisaties
de achtergronden van de verschillende kansengroepen	(multi)culturele achtergronden, armoedeachtergrond, studenten met een functiebeperking, tso/bsa-achtergrond
het eigen instellingsbeleid, -visie en gehanteerde instrumenten die ingezet worden voor diversiteit, redelijke aanpassingen ...	
inclusief communiceren	niet gebruiken van jargon, bewust zijn van verschillende taalregisters, bereidheid om je eigen taalregister aan te passen, aandacht voor non-verbale communicatie
groepsdynamiek (opdat studenten niet vereenzamen, aansluiting vinden met de groep, de sociale interactie respectvol verloopt). <sup>23</sup>	

<sup>22</sup> De Vlor onderschrijft volgende definitie: Een competentie is de bekwaamheid om kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen geïntegreerd aan te wenden voor maatschappelijke activiteiten. *Decreet betreffende de kwalificatiestructuur*. 30 april 2009, artikel 2, 6°. Onder kennis worden zowel weten als inzicht ondergebracht.

<sup>23</sup> Valcke, M., Franco, D. & H. Montrieux. In publicatie. *Kwalitatief onderzoek naar het welbevinden van niet-Europese derdelanders in het Hoger Onderwijs*. Project MaxiPAC.G

#### 4.1.2 Generieke interculturele competenties

De Vlor wijst ook op het belang van een aantal generieke interculturele competenties:<sup>24</sup>

- (Culturele) zelfkennis: inzicht in je eigen achtergrond (introspectie: situering van de eigen normen en waarden; inzien dat je zelf ook het product bent van een bepaalde achtergrond en dus ben jij ook niet de norm ...), in staat zijn je eigen achtergrond, waarden en normen te relateren aan andere zienswijzen;
- Inlevings- en aanpassingsvermogen (culturele flexibiliteit): je eigen manier van denken, doen en communiceren in de balans leggen met heel andere manieren van denken, doen en communiceren en desgevallend aanpassen;
- (Culturele) veerkracht: omgaan met je eigen (minder positieve) gevoelens die zich in interculturele ontmoetingen voordoen;
- (Culturele) ontvankelijkheid: je eigen verhaal en logica kunnen relativiseren ten voordele van het luisteren naar de andere;
- Relationeel vermogen: een relatie opbouwen in het besef dat de achtergrond van mensen een invloed heeft op de manier waarop zij met elkaar omgaan, besef dat identiteit niet alleen meerledig is, maar ook dynamisch, het kunnen uiten van ideeën en emoties op een gepaste manier, besef van de delicaatheid van het thema;
- Onderhandelen met studenten, met stageplaatsen, ...;
- (Culturele) conflicthantering, met inbegrip van de eigen grenzen kunnen aangeven;
- Hanteren van multiperspectiviteit: een vraagstuk of een probleem vanuit verschillende invalshoeken kunnen bekijken en benaderen, waardering voor verschillende meningen, capaciteit om verschillende meningen en standpunten te zien en daarmee om te gaan.

#### 4.1.3 Herkennen en erkennen van systemische of structurele drempels

De Vlor vindt het bovendien belangrijk dat medewerkers competenties ontwikkelen om systemische of structurele drempels te herkennen en erkennen met als uiteindelijk doel om inclusief en laagdrempelig te werken. Het gaat dan bijvoorbeeld om: inzicht in discriminatiemechanismen zoals zelfselectie, stereotypering (beoordelen op basis van vooroordelen), financiële drempels (extra studiekosten voor studiereizen, materiaal ... die voor sommige studenten onbetaalbaar zijn).

Het is van belang dat instellingen nadenken over structurele maatregelen die alle studenten ten goede komen om zo te werken aan een inclusieve instelling. Dat vermijdt dat studenten uit kansengroepen voortdurend tegen structurele drempels blijven aanlopen, en dat de instelling

---

<sup>24</sup> Naar Krols, Y., Simons, J. & G. De Graef (2011). 'Interculturele competentie: een raamkader'. In Politea 1 en De Graef, G. (2011). *Feedbackmatrix ICW-CIMIC*. Zie ook: Spitzberg, B.H. & Changnon, G. (2009). 'Conceptualizing Intercultural Competence.' In D. Deardorff (Ed.), *The Sage Handbook of Intercultural Competence* (pp. 2-52). Thousand Oaks, CA: Sage: *Interculturele competentie is het gepast en effectief beheren van interactie tussen mensen die, in zekere mate, verschillende of uiteenlopende affectieve, cognitieve of gedragsmatige oriëntaties op de wereld vertegenwoordigen.*

voortdurend over redelijke aanpassingen moet nadenken. Voorbeelden van dergelijke systemische drempels zijn:<sup>25</sup>

- online inschrijvingsprocedures voor studenten zonder laptop of zonder continue internettoegang;
- de weinig toegankelijke informatie over ondersteunende maatregelen of voorzieningen voor studenten die het hogeronderwijssysteem (nog) niet goed kennen;
- de verschillende stappen voor het maken van een afspraak bij een studentenvoorziening (online formulier, e-mail, uitnodiging, afspraak digitaal inplannen);
- de manier waarop de instelling omgaat met afwezigheidsbeleid (bijvoorbeeld in functie van religieuze feestdagen);
- timing van bepaalde procedures (bijvoorbeeld het aanvragen van redelijke aanpassingen).

Om te achterhalen waar mogelijke, niet bedoelde, drempels zitten, is het nodig dat de hogeronderwijsinstelling haar processen en procedures onder de loep neemt. Medewerkers moeten die drempels kunnen melden aan het instellingsbestuur en mee kunnen nadenken over structurele aanpassingen. Medewerkers hebben dus een belangrijke signaalfunctie. Vorming en training spelen een cruciale rol voor het opnemen van die verantwoordelijkheid.

## 4.2 Aan de slag gaan

In functie van de opdracht van de medewerker en in functie van de noden van het team, kan de instelling bekijken welke diversiteitscompetenties de medewerker nodig heeft en op welk niveau: beginners-, basis- of expertiseniveau.<sup>26</sup> De Vlor kan zich voorstellen dat instellingen een onderscheid maken tussen functies die rechtstreeks contacten met studenten onderhouden en zij die dat onrechtstreeks doen. Docenten hebben alvast de grootste voorbeeldfunctie en de grootste rol in het transformatieproces. Maar ook bestuursfuncties zijn in deze cruciaal omdat zij verantwoordelijk zijn voor de koers die de instelling uitzet en vaart inzake diversiteit en voor heel wat beslissingen die mee de manier bepalen waarop diversiteit in een instelling vorm krijgt.

De Vlor vindt het belangrijk dat elke instelling vertrekt van een zelfreflectie van welke diversiteitscompetenties wanneer en in welke omstandigheden nodig zijn en ook nagaat in welke mate ze bij de individuele medewerkers of in het team al aanwezig zijn. Die screening wordt door het centrale instellingsbeleid ondersteund. Op die manier kan de instelling gericht inzetten op lacunes en hoeft niet elke individuele medewerker over alle competenties te beschikken.

Voor de screening van diversiteitscompetenties, kan de instelling gebruik maken van diversiteitsscreeningsinstrumenten.<sup>27</sup> Ook bij individuele functioneringsgesprekken kan zo'n instrument gebruikt worden om te peilen naar onzekerheden of zelfs weerstanden of professionaliseringsbehoefes (bij het individu of in het team) rond het omgaan met diversiteit. Er

---

<sup>25</sup> Ook in de afstemming met andere beleidsdomeinen blijven drempels zich stellen, bijvoorbeeld de toestemming van het OCMW om een opleiding te starten met een leefloon. Dit is sterk regionaal bepaald. De Vlor kaartte dit al aan in zijn visietekst over armoede en hoger onderwijs (Vlaamse Onderwijsraad, Raad Hoger Onderwijs. *Visietekst over armoede en hoger onderwijs*, 14 december 2010).

<sup>26</sup> Naar Krols, Y., Simons, J. & G. De Graef (2011). 'Interculturele competentie: een raamkader'. In Politea 1 en De Graef, G. (2011). *Feedbackmatrix ICW-CIMIC*.

<sup>27</sup> In het leerplichtonderwijs peilen diversiteitsscreeningsinstrumenten naar o.a. de attitudes en de gevoelens van bekwaamheid van medewerkers op het vlak van diversiteit. Zie DISCO (Diversiteitsscreeningsinstrument Onderwijs) van het Steunpunt Diversiteit en Leren: een reflectie-instrument dat peilt naar attitudes en gevoelens van bekwaamheid van leerkrachten t.a.v. diversiteit in het leerplichtonderwijs. Een ander voorbeeld is de beleidsscan (Policy Scan+) van het Nederlandse Expertisecentrum Handicap + Studie, die specifiek handelt over studeren met een functiebeperking.

kan over nagedacht worden om dergelijke tools specifiek voor de hogeronderwijscontext en instellingsoverschrijdend te ontwikkelen.

### **4.3 Een professionaliseringsbeleid**

Eens instellingen een overzicht hebben van waar welke diversiteitscompetenties best worden ingezet, kunnen zij ervoor kiezen om ze in te schrijven in de competentieprofielen van medewerkers. Zij zorgen dan best voor een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin de vorming van medewerkers rond diversiteit een plaats krijgt. Belangrijk is dat personeelsleden ook de nodige tijd en ruimte krijgen om zich ook daarin te ontplooien of specialiseren.

De Vlor is van mening dat er in het personeelsbeleid van een instelling continue aandacht moet zijn voor deze competenties en voor de ontwikkeling en de opvolging ervan via professionalisering. Hij gaat ervan uit dat die permanente aandacht daarvoor wordt opgenomen in het personeelsbeleidsplan van een instelling.

De Vlor vraagt de overheid om ook voldoende middelen vrij te maken voor professionalisering van medewerkers in de instellingen hoger onderwijs.

Instellingen kunnen kleinschalig starten met interne en externe kennisdelingen en in leren van elkaar. Maar instellingen kunnen ook inzetten op vormingen door externe expertise- en kenniscentra of doelgroeporganisaties. Deze organisaties zijn vaak kleinschalig en kunnen de steeds stijgende vraag naar vormingen niet altijd volgen. De Vlor vraagt dan ook dat deze organisaties daarom voldoende financieel ondersteund worden om voor deze vormingen het nodige personeel in te zetten.

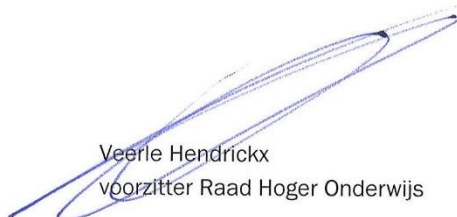
## **5 Tot slot**

Het is belangrijk dat instellingen binnen hun personeelsbeleid extra aandacht besteden aan diversiteit. Dat kan door een analyse te maken van de aanwezige diversiteitscompetenties en daar ook vorming voor te voorzien. Maar dat kan ook door meer aandacht te besteden aan diversiteitscompetenties bij het aanwervings- en promotiebeleid of door divers te rekruteren in functie van het aanstellen van rolmodellen. Belangrijk is dat instellingen het nadenken over diversiteit bij hun medewerkers stimuleren. De Vlor moedigt uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden daarover aan.

Instellingen hebben bovendien een verantwoordelijkheid in het sensibiliseren van externe partners (stageplaatsen bijvoorbeeld) en moeten aandacht hebben voor de afstemming met de arbeidsmarkt.



Isabelle De Ridder  
secretaris Raad Hoger Onderwijs



Veerle Hendrickx  
voorzitter Raad Hoger Onderwijs