



Diversiteit en inclusie in het beroepsonderwijs

Resultaten van een eerste meting

Hafid Ballafkih

Angélique Hunkar

Najat Bay

Daniel van Middelkoop

Gillyenne Odor

Toon Soons

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, op openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam.

No part of this report may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the Centre of Economic Transformation of the Amsterdam University of Applied Sciences.



Work Lab
Hogeschool van Amsterdam

Titel:

Diversiteit en inclusie in het beroepsonderwijs: resultaten van een eerste meting

Voor vragen over het rapport of het onderzoek kunt u mailen naar:

Hafid Ballafkih

a.h.ballafkih@hva.nl

Citeren als:

Ballafkih, A.H., Hunkar, A.M.M., Bay, N., van Middelkoop, D., Odor, G.,
& Soons, T. (2023). *Diversiteit en inclusie in het beroepsonderwijs: resultaten van
een eerste meting*. The Work Lab | Centre for Economic Transformation |
Hogeschool van Amsterdam

Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1.	De uitdaging	1
2.	Werkwijze	5
2.1.	Anonimiteit	6
3.	Bevindingen	8
3.1.	Uitkomst uit de regiegroep	8
3.1.1.	Een voorlopige werkdefinitie van de regiegroep	10
3.1.2.	De ambities voor de academie (regiegroep):	12
3.2.	Uitkomsten uit interviews met leidinggevendenden	13
3.2.1.	Definities en beelden	13
3.2.1.1.	Stand van zaken	18
3.2.1.2.	Uitdagingen	20
3.2.1.3.	Waar te beginnen	21
3.2.1.4.	Ruimte, tijd en verantwoordelijkheid	22
3.2.1.5.	Het kost moeite	23
3.2.1.6.	De stip op de horizon	24
3.2.1.7.	Wel de aandacht, maar niet de slagkracht	24
3.2.1.8.	Onbewust bewust	26
3.3.	Uitkomsten uit de groepsgesprekken	28
3.3.1.	Deelname aan de gesprekken	28
3.3.2.	Kijk op en definitie van diversiteit en inclusie	31
3.3.3.	Realiseren doelstellingen	35
3.3.4.	Oprecht en bewust	38
3.3.5.	Veiligheid	40
4.	Conclusie en advies	45
4.1.	Aandacht en verantwoordelijkheid	45
4.2.	De dialoog over diversiteit en inclusie	47
4.3.	Van definitie naar concrete actie	48
4.4.	Veiligheid	50
5.	Slotwoord	52
6.	Literatuur	53

1. Inleiding

In deze terugkoppeling beschrijven wij de resultaten uit de eerste fase van een onderzoek naar diversiteit en inclusie onder medewerkers van een academie. Het onderzoek komt voort uit de wens om actiever een diversiteits- en inclusiebeleid te voeren. In 2020 heeft het management van de academie een doelstelling geformuleerd waarin zij de diversiteit en inclusie van studenten en medewerkers centraal stelt. Volgens die doelstelling moeten studenten en medewerkers het gevoel ervaren dat ze gelijke kansen hebben, onafhankelijk van gender, culturele achtergrond, leeftijd, seksuele oriëntatie, functiebeperving, of welk verschil dan ook. Centraal in de doelstelling staat goed onderwijs in een goede en veilige werkomgeving. Een omgeving waarin mensen zekerheid hebben dat de organisatie ze waardeert om wie ze zijn.

The Work Lab wil via actieonderzoek bijdragen aan dat veranderproces. Ze meet vijf jaar lang elk jaar de stand van zaken rondom diversiteit en inclusie in de academie. Samen met de medewerkers brengt The Work Lab de dagelijkse praktijk op het gebied van diversiteit en inclusie in kaart. Concreet aan de slag gaan met diversiteit- en inclusiepraktijken is niet eenvoudig. Het is een veranderproces dat blijvende aandacht en inzet vraagt van alle betrokkenen.

Deze terugkoppeling gaat over de bevindingen uit de eerste meting, in het eerste jaar van het onderzoek. De bevindingen zijn een algemene nulmeting gebaseerd op interviews met onder andere teams, al dan niet met hun leidinggevenden en het hogere management. We schetsen in deze terugkoppeling een beeld van waar de academie staat met diversiteit en inclusie. Het eerste jaar van het onderzoek was daarmee diagnostisch en nog niet gericht op acties om de verandering in gang te zetten. De komende jaren richt we ons op de (voortgang) van

1.1. De uitdaging

Volgens de voorspellingen van het CBS zal de (beroeps)bevolking in de 21e eeuw grotere diversiteit kennen. Het ministerie van SZW spreekt zelfs van

superdiversiteit. Dit komt door demografische, maatschappelijke en culturele veranderingen in de samenleving. Zo zal de participatiegraad van vrouwen, etnische minderheden, werkende ouderen, nieuwkomers en arbeidsmigranten op de arbeidsmarkt toenemen. Deze veranderingen hebben gevolgen voor het onderwijs en de in- en externe omgeving van het beroepsonderwijs. Cijfers van het CBS laten ook zien dat het aantal studenten met een migratieachtergrond de komende jaren zal toenemen. Collega's die al enkele decennia in het beroepsonderwijs werken zullen de verandering in de studentenpopulatie herkennen. Trends die we nu zien, zullen de komende jaren doorzetten. De diversiteit onder studenten zal nog verder toenemen.

De toenemende diversiteit heeft gevolgen voor het beroepsonderwijs. Zowel de studenten- als de medewerkerspopulatie zal de komende decennia dus veranderen. Onderzoek (Herring, 2009; Hunt et al., 2018) laat zien dat organisaties die effectief inspelen op demografische, sociale en maatschappelijke veranderingen beter in staat zijn om hun concurrentievermogen te vergroten. Vanuit bedrijfskundig en economisch perspectief inspelen op diversiteit en inclusie is lonend, maar ook vanuit moreel perspectief nodig om kansgelijkheid en gelijkwaardigheid in de organisatie en de samenleving te waarborgen.

Inspelen op de toenemende diversiteit in de samenleving is daarnaast belangrijk om te kunnen voldoen aan de leerbehoeften van studenten en de behoeften van werknemers. Het zorgt ervoor dat organisaties in het beroepsonderwijs kwalitatief op niveau blijven en goede werkgevers kunnen blijven in de toekomst. De leefwerelden van studenten begrijpen en daar de lesstof en de lesmethoden op afstemmen draagt bij aan het studiesucces van studenten. Even zo belangrijk voor dat studiesucces is dat studenten zich herkennen in de fysieke omgeving en zich vertegenwoordigd zien in de werknemers die werken in het beroepsonderwijs. Daarnaast kan diversiteit

zorgen voor verschillende perspectieven, handelwijzen, omgangsnormen en werknormen (Chemers et al., 1995; Cox, 1994). Deze en andere onderzoeken (o.a. Meerman & Van Putten, 2008; van Middelkoop et al., 2017) wijzen op een positief effect, zoals komen tot betere oplossingen en onderwijs dat aansluit bij de 'nieuwe' generatie studenten en aansluit bij de maatschappelijke en organisatievraagstukken.

Naast positieve effecten wijst onderzoek (Skerry, 2002) ook op mogelijk negatieve effecten van diversiteit. Zo wijst Skerry (2002) bijvoorbeeld op kosten die verband houden met conflicten tussen collega's, omdat diversiteit door frictie groepscohesie kan verminderen, ziekteverzuim en personeelsverloop kan verhogen. Deze en andere argumenten zorgen dat critici diversiteit en inclusie met enige voorzichtigheid introduceren of met enige scepticisme volgen.

Uit onderzoek (zie o.a. McKinley Jones Brayboy, 2003) weten we dat vooral de manier waarop organisaties diversiteits- en inclusiebeleid invoeren het scepticisme van critici voedt. Opleggen of forceren van veranderingen zorgt voor een toename in het scepticisme: hoe hoger de verplichting, hoe hoger het scepticisme. Introduceren of verbeteren van het diversiteits- en inclusiebeleid vraagt daarom om een onderop-benadering waarin leidinggevendenden een duidelijke rol en verantwoordelijkheid hebben. Van het hoger management vraagt het om een positieve aanmoediging, voorbeeld gedrag, actief deelnemen en onderdeel zijn van de inclusieve diverse werkomgeving (zie o.a. Guillaume et al., 2013). In de aanpak van het onderzoek is daarom gekozen voor een onder-op-benadering met regie van bovenaf.

Invoering van diversiteitsbeleid vraagt om culturele en organisatorische verandering van individuen, teams, opleidingen en afdelingen. Het vraagt om een nieuwe mindset gericht op gedrag, processen en resultaten (Guillaume et al., 2013; Gonzalez, 2010). Het beroepsonderwijs en haar werknemers in de verandering meenemen vraagt continue om aandacht. De verandering vraagt om een lange adem.

Uit onderzoeken (o.a. Meerman, Spierings, Segers en Bay, 2009) binnen het beroepsonderwijs blijkt dat opleidingen/afdelingen alleen met diversiteit en inclusie aan de slag gaan als zij een gedeeld betekenis- en referentiekader hebben. Verschillende betekenis- en referentiekaders zorgen doorgaans voor een complexe en moeizame implementatie van diversiteits- en inclusiebeleid. Implementatie vraagt ook om maatwerk, omdat opleidingen en afdelingen in het beroepsonderwijs in verschillende diversiteitsstadia verkeren. Een one size fits all aanpak is daarom niet wenselijk. Ook het nadoen van goede praktijken is niet wenselijk. Uitblijven van resultaat of zelfs een ongewenst resultaat bewerkstelligen is aannemelijk omdat de context waarin de goede praktijk plaatsvindt doorgaans anders is: andere samenstelling, werkstructuur, formele en informele organisatiecultuur en beleid.



2. Werkwijze

Aan dit onderzoek ligt een pragmatische en oplossingsgerichte benadering ten grondslag – met het onderzoek willen we bijdragen aan een versterking van beleid en omgang met diversiteit en inclusie in een academie. Om hieraan te kunnen bijdragen, richtte het onderzoek zich in het eerste jaar op een inventarisatie van de positieve en negatieve aspecten van diversiteit en inclusie volgens medewerkers in de huidige situatie. Dit hebben wij in drie stappen uitgevoerd.

Stap 1: Definiëren diversiteit en inclusie en vaststellen doelstellingen

Onder begeleiding van The Work Lab heeft een regiegroep diversiteit en inclusie - met daarin vertegenwoordigd het bestuur van de academie - een definitie van diversiteit en inclusie vastgesteld. Op basis van die definitie heeft de regiegroep enkele doelstellingen geformuleerd.

Stap 2: Interviews met leidinggevenden

Nadat de regiegroep overkoepelende doelstellingen voor de academie heeft geformuleerd, zijn negen interviews afgenomen met leidinggevenden van opleidingen en afdelingen. Zij zijn over verschillende aspecten van diversiteit geïnterviewd, zoals visie op diversiteit, stand van zaken rondom diversiteit, mogelijke kansen en bedreigingen. De interviews zijn een-op-een afgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd. Interviews met leidinggevenden hebben inzicht gegeven in hoe zij denken en handelen in relatie tot diversiteit en inclusie.

Stap 3: Groepsgesprekken met medewerkers per opleiding en afdeling

Eerdere onderzoekservaringen hebben ons geleerd dat de visies op diversiteit en inclusie verschillen per afdeling/opleiding. Daarom zijn met negen opleidingen/afdelingen afzonderlijke groepsgesprekken gehouden. Om een one size fits all beleid te voorkomen zijn wij het onderzoek gestart met het doel om per opleiding of afdeling te komen tot concrete doelen, acties en verantwoordelijkheden. Door onduidelijkheid bij deelnemers over hun rol

(uitgaanspositie, verwachtingen, verantwoordelijkheid, commitment en zeggenschap) tijdens het eerste groepsgesprek en de sterke behoefte om een gesprek te voeren over diversiteit en inclusie, is het doel van de groepsgesprekken bijgesteld. Ervaringen, wensen, behoeften en vergezichten in relatie tot diversiteit en inclusie delen in een open gesprek is het doel geworden. Ruimte geven aan het gesprek en gehoorgeven aan de behoeften heeft gezorgd voor een rijke opbrengst aan positieve en minder positieve inzichten over diversiteit en inclusie in de academie.

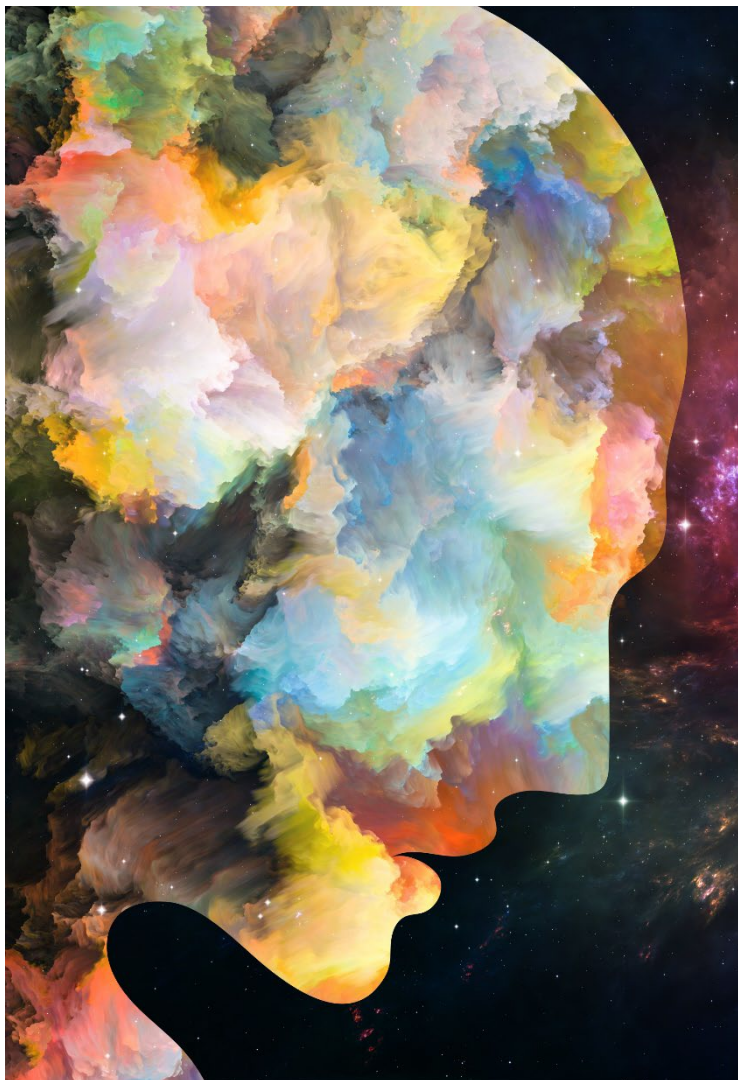
De groepsgesprekken zijn via verschillende kanalen voor interne communicatie onder de aandacht gebracht. Aan de leidinggevenden is gevraagd 1) een tiental mensen (indien mogelijk) te benaderen om deel te nemen aan de groepsgesprekken, 2) te zorgen dat de deelnemers toestemming krijgen dat ze doelen en acties mogen bedenken voor de opleiding/afdeling en 3) dat de samenstelling divers is. Aan de leidinggevenden is het doel van de groepsgesprekken met hun medewerkers uitgelegd. Enkele deelnemers aan de groepsgesprekken hebben zich op eigen initiatief aangemeld. Zij zijn in het groepsgesprek bij hun opleiding/afdeling ingedeeld.

2.1. Anonimiteit

Uit onze ervaringen met onderzoek weten we dat gesprekken over diversiteit en inclusie zeer persoonlijk kunnen zijn. Aan de deelnemers bij groepsgesprekken en aan leidinggevenden is vooraf anonimiteit beloofd. Respondenten zijn door anonimiteit opener over wat ze vinden. Vooral als het over gevoelige onderwerpen gaat zoals etniciteit, religie, sekse en veiligheid. Ze zullen doorgaans eerlijker antwoorden, ook als ze een mening hebben die ze normaal liever niet hardop durven te uiten. De mate waarin respondenten dat doen hangt af van het vertrouwen dat zij hebben in de onderzoekers. In groepsgesprekken hangt het ook af van het vertrouwen dat respondenten hebben in de andere respondenten.

In de groepsgesprekken hebben de deelnemers soms persoonlijke gevoelens en soms gevoelige ervaringen gedeeld. Soms met emotie. Anonimiteit is hierdoor extra belangrijk geworden. Daarom volstaan we in deze terugkoppeling met algemene bevindingen. Volgens onze bescheiden mening kunnen alle afdelingen en opleiding van de bevindingen leren. Wij hadden graag concrete doelen en acties per opleiding en afdeling gerapporteerd, maar de beloofde anonimiteit aan de deelnemers maakt dat niet mogelijk. In de volgende notitie rapporteren we per afdeling of opleiding. We maken dan vooraf duidelijk afspraken met de deelnemers.

De interviews en de groepsgesprekken zijn opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd. De analyses zijn door twee verschillende onderzoekers uitgevoerd. Bevindingen hebben we meermaals in verschillende samenstellingen besproken.



3. Bevindingen

Het actieonderzoek duurt vijf jaar. In die jaren volgt The Work Lab de implementatie van diversiteit- en inclusiepraktijken van de academie. Dit doet The Work Lab door in gesprek te gaan met de regiegroep, door de leidinggevenden te interviewen en door met docenten en stafmedewerkers groeps gesprekken te houden. We beschouwen deze terugkoppeling van de resultaten als de nulmeting, waarin we kort uiteenzetten hoe de regiegroep, leidinggevenden en medewerkers diversiteit en inclusie zien.

3.1. Uitkomst uit de regiegroep

In februari 2021 is met de regiegroep een gesprek gevoerd over een werkdefinitie van en doelstellingen rond diversiteit en inclusie. Uit de gesprekken blijkt dat de regiegroep gelooft in de meerwaarde van diversiteit en inclusie voor de academie. Het geloof is voornamelijk gebaseerd op morele en emotionele argumenten. De morele argumenten zoals diversiteit is goed voor de kwaliteit van het onderwijs, voeren de boventoon, maar de emotionele argumenten, zoals ik ervaar als 'minderheid' zelf hinder, waren tijdens het gesprek krachtiger.

Vanuit morele duurzaamheid en rechtvaardigheid wil de regiegroep zich inzetten voor meer diversiteit en inclusie. Ze wil dit doen door medewerkers en studenten een veilige werk- en onderwijsomgeving te bieden waarin zij zich kunnen ontwikkelen, ongeacht hun gender, culturele achtergrond, leeftijd, seksuele oriëntatie, functiebeperking, of welk verschil dan ook. Ze wil meer autonomie bieden zodat studenten en medewerkers zich vrij voelen om zich zonder hinder van heersende normenkaders te ontwikkelen. Vrij voelen zou volgens de regiegroep vragen om duidelijke normenkaders. Duidelijke grenzen zouden nodig zijn, omdat de organisatie een gemeenschap vormt waarin rekeninghouden met elkaar centraal staat. Vrijheid zou daarom ook grenzen

kennen, omdat niet alles kan. Wet en regelgeving en ‘universele’ gedragsregels zijn volgens de regiegroep leidend in het bepalen van grenzen. De heersende formele en informele universele regels zouden wel vragen om een evaluatie vanuit het diversiteits- en inclusieperspectief.

Diversiteit draait volgens de regiegroep om het bereiken van een eerlijke en gelijkwaardige behandeling van alle personen; studenten en medewerkers. Moraliteit staat daarin centraal. De academie zou de morele plicht richting de organisatie en de samenleving hebben om een eerlijke en gelijkwaardige behandeling van individuen en hun omstandigheden na te streven om een zo hoog mogelijke autonomie voor iedereen te realiseren. Uit de argumenten van de deelnemers maken we op dat het vooral gaat om meer autonomie (niet beperkt worden) voor leden die niet behoren tot de dominante groep: denk aan de zeven vinkjes van Joris Luyendijk (2022).

De regiegroep anticipeert op dilemma's en verschillen die zij waarneemt in de dagelijkse praktijk van de organisatie en de samenleving. Vanuit die perceptie formuleert zij diversiteit en inclusiegedachten door het eigen normenkader en eigen percepties als referentiepunt te nemen. Vanuit dat punt probeert de regiegroep zich een normenkader te percipiëren van de niet dominante groepen (minderheidsgroepen): ze denken zich in hoe anderen denken. In de anticipatie op de dilemma's balanceert de regiegroep tussen het eigen, het gepercipieerde en dominante normenkader. In de balans speelt de (veelal) intrinsieke motivatie om actief aan de slag te gaan met diversiteit en inclusie een rol. Resultierend in vooruitstrevende percepties.

Centraal in de verschillende kaders staat een eerlijke behandeling, die vooral gericht is op geslacht en etniciteit bij de werving en selectie en het voorkomen van bewuste en onbewuste discriminatie in de organisatie. Leden van de regiegroep willen een ‘nieuw’ dynamisch normenkader dat past bij de veranderende context van de organisatie. Dynamiek van de omgeving zou vragen om een normenkader dat regelmatig mee verandert. Een dergelijk kader zou volgens de regiegroep vragen om een continue bewustwording en

herziening van het normenkader van de organisatie. Een vegetarische bedrijfslunch is een praktisch voorbeeld van een veranderend normenkader binnen de academie. We merken op dat de deelnemers tegelijk ook enige houvast verwachten: wel verandering, maar niet te snel.

3.1.1. Een voorlopige werkdefinitie van de regiegroep

De regiegroep heeft een werkdefinitie geformuleerd. Deze luidt als volgt:

Het creëren van een omgeving waarin medewerkers en studenten zich welkom, veilig, en betrokken voelen om te kunnen zijn wie ze zijn en waarin individuele verschillen vanuit verschillende perspectieven, met respect voor universele regels, erkend en begrepen worden, zodat medewerkers en studenten zich maximaal kunnen ontwikkelen.

De kernelementen uit de definitie zijn:

1. Iedereen voelt zich welkom, veilig en betrokken
2. Kunnen zijn wie je bent
3. Erkennen en begrijpen van verschillen
4. Verschillende perspectieven (saamhorigheid in verscheidenheid)
5. Respect (in dialoog en handelen)
6. Universele (gedrags)regels
7. Ontwikkeling

Met een welkome en veilige werkplek wijst de regiegroep naar een sociaal veilige werk- en studieomgeving die de medewerkers en de studenten de mogelijkheid geeft om zichzelf te zijn, voor zichzelf en om hun eigen normen- en waardenkaders te hanteren. Het is een omgeving waarin actoren vanuit verschillende normenkaders open staan voor verschillen en gesprekken durven aan te gaan op basis van vertrouwen, gelijkheid en gelijkwaardigheid.

Volgens de regiegroep verwijst veiligheid ook naar het realiseren van gelijke kansen en uitkomsten. Vanuit een proactief, sociaal rechtvaardig en zakelijk perspectief wil de regiegroep de verankerde normenkaders ter discussie stellen en concrete initiatieven ontwikkelen om gelijke kansen te realiseren. De initiatieven lopen uiteen van het screenen van studiemateriaal tot het herzien van dominante normenkaders.

De argumenten van de regiegroep laten een bewustzijn zien van het eigen handelen. Het dominante normenkader zou gevolgen hebben voor gelijkheid, gelijkwaardigheid en vrijheid. Respect voor de verschillende kaders zou een bouwsteen zijn voor hoe collega's en studenten met elkaar omgaan. Volgens de regiegroep gaat het over geschreven en ongeschreven gedragscodes (zoals bij kennismaking een hand geven), rituelen (zoals verjaardagstraktaties, afdelingsuitjes), helden (zoals charismatische en/of karakteristieke personen) en symbolen (zoals manier van kleden, slagzinnen).

Dialogoog, samenwerken en leren van elkaars visies, ervaringen en competenties zijn volgens de regiegroep belangrijk in het realiseren van meer diversiteitsinitiatieven. Uit de verkenning ontstaat de indruk dat de regiegroep zich voornamelijk richt op initiatieven die binnen het eigen verandervermogen in de academie liggen.

De verkenning laat ook een tweestrijd zien tussen mensen in de regiegroep die niet willen labelen (persoonskenmerken aan duidelijk aanwijsbare sociale groepen toekennen) en degenen die geen verschil (willen) zien door niet te labelen. Labelen kan zorgen voor onbewuste aannames en niet labelen kan ongelijkheden in stand houden: we willen niet labelen, dus bestaat het verschil ook niet. Nadruk leggen op bruikbare competenties i.p.v. onbruikbare verschillen en bewustwording van verschillen, zou volgens de regiegroep het effect van hokjesdenken kunnen verkleinen.

Volgens de regiegroep vragen de gewenste acties en de ambities ook om competenties. De dynamiek en complexiteit van diversiteit zou vragen om goed kunnen omgaan met diversiteit. Vooral handelingsbekwaamheid en

oordeelkundigheid zouden belangrijke competenties zijn. Dit betekent het vermogen hebben om in wisselende situaties de eigen persoonlijkheid en identiteit op een kritische en bewuste manier te ontwikkelen, zonder iemand op grond van persoonskenmerken te beoordelen, uit te sluiten, te ontwijken of te stereotyperen.

3.1.2. De ambities voor de academie (regiegroep):

Naast de werkdefinitie heeft de regiegroep een aantal concrete ambities voor de academie opgesteld in de sessie:

1. Medewerkers herkennen diversiteit en weten hoe ze daarmee om moeten gaan.
2. Medewerkers en studenten praten openlijk over hun verschillen en maken daar actief gebruik van.
3. De academie faciliteert en moedigt open discussies over diversiteit en inclusie aan, binnen de wettelijke kaders.
4. De academie moedigt, faciliteert en ondersteunt zichtbare en actieve projecten rond diversiteit en inclusie.
5. De academie creëert en stimuleert een cultuur waarin inclusieve communicatie, marketinguitingen en onderwijsmateriaal de standaard is.
6. De academie wil herkenbaar zijn als de diverse en inclusieve school/onderwijsinstelling.



3.2. Uitkomsten uit interviews met leidinggevenden

Aan de leidinggevenden zijn verschillende vragen voorgelegd in de interviews. De interviews zijn een mooie weergave van hoe zij denken over diversiteit en inclusie in hun opleiding/afdeling en de academie. Open gesprekken met een positieve toon en een vooruitstrevend perspectief.

Het debat over diversiteit is de afgelopen jaren gegroeid. Ook binnen de academie is de groei zichtbaar. We zien in de interviews met leidinggevenden geen actieve weerstand. Tienjaar geleden was de weerstand daar wel, zoals is gebleken uit ons eerder onderzoek (zie bv. van Middelkoop & Meerman 2014). Diversiteit als onderwerp is in bijna al haar facetten bespreekbaar, zonder negatieve emotie. We merken wel dat sommige onderwerpen makkelijker te bespreken zijn dan andere onderwerpen. Hierover meer in de volgende paragrafen.

3.2.1. Definities en beelden

Hoe leidinggevenden diversiteit definiëren vertelt iets over hun vertrek- en eindpunt. De definities zijn daarom een goed startpunt voor een analyse. Leidinggevenden hebben verschillende beelden van diversiteit.

3.2.1.1 Diversiteit

De definitie van leidinggevenden is als volgt samen te vatten:

Diversiteit is het gebruiken, erkennen, omarmen en benutten van verschillen tussen mensen in de in- en externe omgeving van de organisatie. Het gaat om een afspiegeling zijn van de externe omgeving in breedste zin.

Uit deze definitie en uit de analyse van de interviews blijkt dat leidinggevenden zich willen voorbereiden op en aanpassen aan de veranderende onderwijsomgeving. Ze zien de samenstelling van studenten in allerlei opzichten veranderen. Zij stellen daarom de behoeften van de studentenpopulatie centraal in de manier waarop zij kijken naar diversiteit. Gegeven de kerntaak van het onderwijs is het ook niet vreemd dat studenten

centraal staan. Wel zorgt het centraal stellen voor enkele witte vlekken, waar we later in dit stuk op ingaan.

In de gesprekken over de definities van diversiteit spreken leidinggevenden veelal over sociale en culturele achtergronden, levensovertuigingen, sekse en seksuele geaardheid. Het gaat vooral om fysieke, biologische, culturele verschillen tussen mensen. Sommige leidinggevenden wijzen in hun definities ook naar de privésituatie, competenties en opleidingsniveau. Een enkeling wijst ook naar de manier van werken, de manier van samenwerken en de rol van verschillende persoonlijkheden daarin. Sociale en culturele verschillen van mensen zouden de aspecten zoals werken en samenwerken inkleuren.

De meeste leidinggevenden proberen een genuanceerd beeld te schetsen. Ze wijzen op alle mogelijke verschillen en de complexe samenhang tussen de verschillen. Sociale, culturele verschillen, levensovertuigingen, sekse en seksuele geaardheid zouden bindende aspecten zijn in het complexe geheel. De hoeveelheid aspecten en de relaties die zij leggen tussen de aspecten zorgen voor *brede en complexe definities*.

“Diversiteit, mensen met verschillende achtergronden. Dat kan ras, cultuur, religie, gender zijn en ga zo maar door, heel breed.”

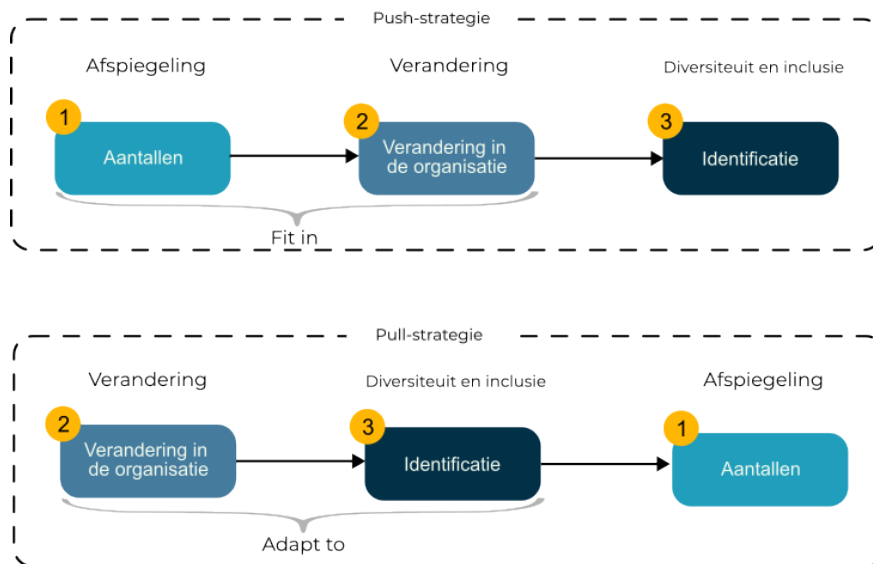
De leidinggevenden refereren regelmatig in hun definities aan de omgeving waarin de academie is gevestigd. Diversiteit zou gaan om een goede afspiegeling zijn van de omgeving. Het bieden van gelijke kansen aan mensen die in de omgeving wonen, zou een onderdeel en/of een doel zijn van diversiteit. Het afspiegelingsprincipe als uitgangspunt zou volgens de leidinggevenden voor meer gelijke kansen zorgen en zorgen voor een betere identificatie met de organisatie. Identificatie zou ook belangrijk zijn voor studenten. In de meeste definities is identificatie een uitgangspunt.



“En wat ik bij ons heel belangrijk vind, is dat we een bepaalde doelgroep hebben en dat we dus ook een afspiegeling zijn van de doelgroep die we binnen hebben. Dus dat dat voor studenten helder is en dat ze zeggen: we kunnen ons identificeren met de docenten.”

De leidinggevenden gaat het vooral om numerieke afspiegeling (fit in). Realiseren van meer werknemersaantallen uit diverse groeperingen, zou zorgen voor meer diversiteit in de organisatie: diversiteit zou meer diversiteit aantrekken. Komen tot een punt waarbij diversiteit in de organisatie zorgt meer diversiteit en behoud van diversiteit, zien zij als een kritisch kantelpunt. Komen tot een kritisch kantelpunt zien sommige leidinggevenden als een uitdaging. De uitdaging zit vooral in hoe het kantelpunt te realiseren en in het vaststellen van het kantelpunt: waar te beginnen? En, hoeveel is genoeg? Zorgen voor een kritisch kantelpunt door een hoeveelheid mensen aan te nemen (push strategie) vinden leidinggevenden een aantrekkelijke strategie. Minder aantrekkelijk is het veranderen van organisatiesystemen en rituelen (pull strategie) om een kritisch kantelpunt te realiseren (zie figuur 2.1). Een aantal leidinggevenden is zich bewust dat de pull strategie veel verandering vraagt in de organisatie en in hun eigen opleiding of afdeling. Vooral de inspanning die een dergelijke verandering vraagt van hen en hun teamleden, maakt ze terughoudend voor deze strategie. De verandering vraagt om reflecties en aanpassingen op de bestaande systemen, structuren en symbolen

(adapt to). En dat zou vanuit het team/afdeling niet altijd even makkelijk gaan, is de verwachting.



Figuur 2.1 push- en pull-strategy

3.2.1.2 Inclusiviteit

Aan de leidinggevenden is gevraagd hoe zij inclusiviteit definiëren. Een onderscheid tussen inclusie en diversiteit was niet voor iedereen even makkelijk. Diversiteit en inclusie hebben veel verwantschap. De meesten hebben daarom een grof onderscheid gemaakt om het verschil tussen beide concepten duidelijk te maken. De inclusiedefinitie van leidinggevenden is als volgt samen te vatten:

*De mogelijkheid dat iedereen zich welkom, veilig en thuis voelt,
zodat iedereen onderdeel is van zijn/haar team.*

De definitie van leidinggevenden laten ook een grote verscheidenheid zien. De definitie gaat over 'erbij horen', 'betrokkenheid' en 'veiligheid'. Het gaat

vooral om sociaal ergens toe behoren en sociaal vermengd en betrokken raken op team- en organisatieniveau.

Inclusie zou ook gaan om hoe in teams wordt omgegaan met de verschillen tussen teamleden. Inclusie betekent dan omgaan met diversiteit. Accepteren en benutten van verschillen zou volgens leidinggevenden zorgen voor een thuisgevoel. Het benutten van verschillen in een team zien zij ook als het doorwerken van inclusie op het team.

Inclusie gaat volgens de leidinggevenden over de inrichting van de organisatie. Vooral het creëren van een organisatie waarin *iedereen* zich gezien, gehoord en erkend voelt. Het zou gaan om het creëren van mogelijkheden, zodat alle teamleden de kans krijgen om zich naar eigen behoeften 'te mengen' in de organisatie. Het vraagt van de organisatie om bewustwording van de verschillende behoeften. De leidinggevenden die wij spraken twijfelen aan de realiseerbaarheid van de verschillende behoeften. Daarom zien de meeste leidinggevenden volledige inclusie als een ideaaltypische nastrevenswaardige werkelijkheid. De omvang van opleidingen en afdelingen zou de realiseerbaarheid bemoeilijken. Onder medewerkers is de diversiteit te groot om tot inclusie voor iedereen te komen: het zijn teveel verschillen. In de praktijk komt het er volgens de leidinggevenden op aan om de mogelijkheden te bieden die een opleiding of afdeling dichterbij de ideaaltypische situatie brengt. Tegengaan van uitsluiting is in de praktijk misschien wel het meest realistische volgens een aantal leidinggevenden. Wegnemen van obstakels zou makkelijker te realiseren zijn dan het creëren van mogelijkheden die passen bij alle behoeften. Creëren van mogelijkheden vraagt om een proactieve rol; het wegnemen van obstakels om een minder proactieve rol.

Inclusie ontstaat volgens de leidinggevenden in interactie tussen mensen. In die interactie krijgt inclusie voornamelijk inhoud op basis van het dominante normenkader. Dit betekent dat niet alle normenkaders even veel ruimte krijgen. Sommige normenkaders zouden niet wenselijk zijn en zelfs verwerpelijk zijn (denk aan een racistisch kader). Het maatschappelijke debat

zou het dominante kader in de organisatie beïnvloeden. Een aantal merkt daarom op dat normenkaders door de tijd heen veranderen: wat toen oké werd gevonden, is nu niet meer oké. Verhouden tot het maatschappelijke debat als afdeling/opleiding zorgt ervoor dat inclusie nooit af is, volgens leidinggevenden. Een aantal leidinggevenden ziet een belangrijke rol voor henzelf in het aanpassen van het normenkader in de organisatie. Hun rol zien zij vooral in het motiveren en faciliteren van teamleden om het gesprek met elkaar aan te gaan. Ze willen zich met deze rol neutraal opstellen om hun onpartijdigheid te waarborgen.

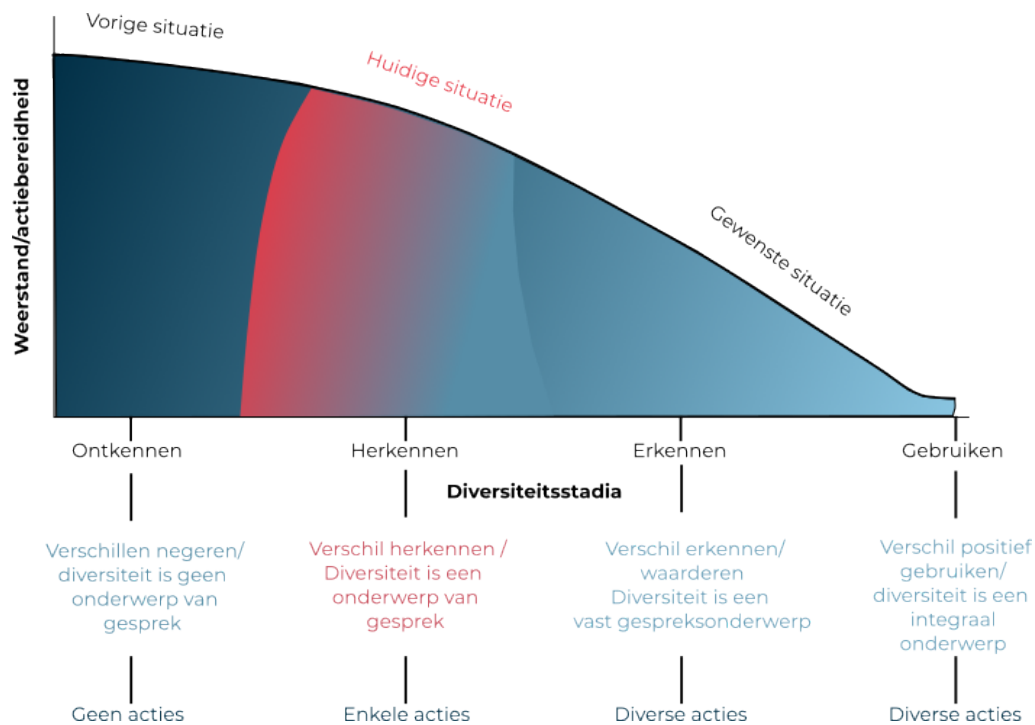
“Denk dat deels het management en deels het team verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie. Het zou mooi zijn als de urgentie echt vanuit de docententeams komt. Mijn collega-teamleiders en leidinggevenden hebben daarin denk ik dezelfde rol. [We] moeten ook teams motiveren om er mee aan de slag te gaan.”

1.1.1. Stand van zaken

Een decennium geleden riep diversiteit en inclusie nog de nodige weerstand op binnen het beroepsonderwijs (zie o.a. Meerman & Gründemann, 2012; Meerman & Van Putten, 2008). Diversiteit en inclusie was toen op veel plaatsen in het beroepsonderwijs geen onderwerp van gesprek. De meeste opleidingen zaten toen in een ontkenstadium. De interviews met leidinggevenden laten zien dat de meeste opleidingen nu in een herkenstadium zitten (zie figuur 2.2)¹, zie voor meer informatie Meerman & Gründemann (2012). Leidinggevenden herkennen en reageren daarom op het diversiteitsvraagstuk. Ze hebben ideeën over hoe (de omgang met) diversiteit en inclusie beter kan in het personeelsbestand. Op het moment van

¹ Deze visualisering laat de inschatting van de onderzoekers zien op basis van de interviews met leidinggevenden.

interviewen was het aantal concrete acties van leidinggevenden rond diversiteit en inclusie gering. De acties die zij ondernemen zijn voornamelijk gericht op het voorkomen van discriminatie, onveiligheid en segregatie onder studenten.



Figuur 2.2 stand van zaken rond diversiteit en inclusie in de academie.

Actieve weerstand tegen diversiteit- en inclusiesacties hebben we niet vastgesteld onder leidinggevenden. Hun argumenten laten wel zien dat ze zoeken naar manieren om spanningen (weerstand) in hun afdeling/opleiding aan te pakken. Vooral spanningen rondom normen en gewoontes die de veranderbereidheid richting een inclusieve en diverse organisatie in de weg staan, vormen een zorg. Het creëren van draagvlak is nu vooral gericht op het herkennen en minder op het erkennen (zie figuur 2.2) van diversiteit en inclusie in de teams.

De meeste leidinggevenden willen het draagvlak voor diversiteit en inclusie in hun teams verbeteren. Ze zijn zich bewust dat draagvlak onder leidinggevenden alleen onvoldoende is om het volgende diversiteitsstadium te bereiken: diversiteit erkennen. In het realiseren van meer diversiteit en inclusie

richten de meeste leidinggevenden zich op het betrekken van de out-groep leden, leden die niet behoren tot de kern van een afdeling/team. Voor draagvlak richten leidinggevenden zich voornamelijk op in-groep leden.

Draagvlak voor diversiteit en inclusie onder leidinggevenden is hoog. De meeste leidinggevenden willen graag progressie boeken, maar geven aan dat de progressie langzaam gaat (zie uitdagingen). Ook geeft een aantal leidinggevenden aan dat het draagvlak nog niet direct leidt tot een merkbaar verschil in de academie. Een aantal verklaart dat door het uitblijven van significante inspanningen van zichzelf en andere leidinggevenden en hun teams. Een enkeling vindt wel dat zij een significante inspanning leveren. De meeste geven aan wel een inspanning te leveren maar zeggen tegelijk dat de inspanningen tijd nodig hebben en niet altijd zouden leiden tot zichtbare successen en/of merkbare veranderingen.

1.1.2. Uitdagingen

Wat is diversiteit? Het is een vraag die leidinggevenden zichzelf hardop stellen: waar hebben we het over en hebben we het over hetzelfde? Ook de wetenschap worstelt met de definities (zie Cushner et al., 2014). Pogingen tot formele definities zijn niet altijd vruchtbaar in de onderwijspraktijk (Erickson, 1997). Theoretische definities zijn ook niet altijd even nuttig, omdat ze niet altijd goed aansluiten op de weerbarstigheid van de praktijk. Een breed gedragen werkdefinitie voor de eigen praktijk vraagt van verschillende partijen consensus over de verschillende aspecten van die definitie en hun uitwerking. Definities waar consensus over bestaat, helpen bij het boeken van vooruitgang, kunnen zorgen voor een gedeelde visie en geven input aan de verbeeldingskracht en de formulering van het doel. Een gedragen werkdefinitie zorgt niet automatisch voor een verbetering van diversiteit en inclusie. Op basis van een definitie komen tot een gewenste situatie (doel), vinden bijna

alle leidinggevenden in de gesprekken die wij voerden een uitdaging. Waar te beginnen, is de vraag die overheerst bij hen.

1.1.3. Waar te beginnen

Genuanceerd en zo nauwkeurig mogelijk een definitie proberen te formuleren, resulteert meestal in een alles omvattende definitie: overal waarin we als mens kunnen verschillen. De brede benadering van diversiteit en inclusie zorgt voor vragen bij de leidinggevenden. Het zorgt voor een paradox die we samenvatten als *“iedereen is anders en daarmee zouden we divers moeten zijn, maar we zijn niet divers”*. Dit zorgt bij verschillende leidinggevenden voor vraagtekens over de aanpak van diversiteit in hun afdeling/opleiding. De paradox vergroot het *“waar te beginnen?”* gevoel.

Onderzoek (zie o.a. Konrad et al., 2005) rond diversiteit en inclusie laat zien dat het veranderproces rondom diversiteit tal van gevoeligheden kent. Het bespreken en benoemen van de gevoeligheden is een onderdeel van het veranderproces. Een aantal leidinggevenden benoemt dat. Ze hebben oog en begrip voor gevoeligheden die mogelijk knelpunten kunnen opleveren. Daarnaast weten we dat tal van organisatiemechanismen en cultuuraspecten een onbedoeld remmend effect hebben op het vorderingsproces. Remmende effecten zijn we in verschillende gradaties tegengekomen:

- 1) Onzichtbaarheid van het thema in de organisatie. *Welke concrete acties onderneemt de organisatie? En welke successen en goede voorbeelden zijn er?*
- 2) Vertraagde besluitvorming. *Lang praten en ‘geen’ of marginale besluiten nemen.*
- 3) Uitblijven van concrete acties, gebrek aan controle op voortgang. *Welke acties zijn er ondernomen? Wat is de stand van zaken rond een actie?)*
- 4) Verantwoordelijkheid bepalen. *Wie is verantwoordelijk voor de acties?*

Deze remmende mechanismen hebben een onderlinge wisselwerking die zorgt voor meer complexiteit. Het geeft leidinggevenden het gevoel dat de progressie gering is, dat verandering complex is en dat beginomstandigheden onduidelijk zijn.

1.1.4. Ruimte, tijd en verantwoordelijkheid

Volgens enkele leidinggevenden vraagt het realiseren van concrete verbetering rond diversiteit en inclusie om psychologische en organisatorische ruimte en tijd. Realiseren van inclusie zou vragen om gesprekken die leiden tot het overdenken van het eigen normenkader: *hoe verhoud ik me tot het onderwerp?* Inclusie zou volgens deze leidinggevenden gaan om het ontwikkelen van algemene normenkaders, zonder dat het ten koste gaat van individuele normenkaders.

“Inclusie is een actief, iets wat je doet om recht te doen aan diversiteit”

Een deel van de leidinggevenden beargumenteert het verbeteren van diversiteit en inclusie vanuit een moreel standpunt. Ze zien het als hun morele verantwoordelijkheid om meer diversiteit te realiseren in hun teams. De verantwoordelijkheid zien zij vooral in het ondersteunen van de verbetering. Het realiseren van meer inclusie zou daarentegen de verantwoordelijkheid zijn van alle teamleden. Leidinggevenden nemen de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen, maar geven tegelijk aan niet de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de wijze waarop diversiteit en inclusie zich ontwikkelen in de opleiding/afdeling. Gebrek aan tijd, grip op het onderwerp, psychologische ruimte en maatschappelijk gevoeligheid van bepaalde onderwerpen ligt waarschijnlijk hieraan ten grondslag, zo blijkt uit de interviews.

De meeste leidinggevenden geven aan dat verschillende omgevingsfactoren medebepalend zijn voor de realisatie en het succes van diversiteit en inclusie.

Deze kijk zorgt waarschijnlijk dat zij iedereen- en daarmee niemand-verantwoordelijk stellen voor de realisatie en het succes. Naast ruimte en tijd vraagt verantwoordelijkheid van henzelf en van hun teams ook enige zelfbewustzijn, kennis en verbeeldingskracht rondom diversiteit, aldus sommige leidinggevenden. Een kijk op diversiteit en inclusie waarin het eigen handelen en dat van het team niet geheel bepaald is door omgeving. Meer zelfbewustzijn, kennis en verbeeldingskracht rondom diversiteit en inclusie zouden daarvoor nodig zijn volgens leidinggevenden. Een aantal leidinggevenden merkt op de verantwoordelijkheid te voelen, maar ook zij zeggen niet alleen verantwoordelijk te zijn.

Ik denk dat het allerbelangrijkste is dat het gewoon een gezamenlijke verantwoordelijkheid over is en dat je er eigenlijk veel met elkaar over praat. Dat je ook echt die ruimte neemt om erover te praten van: wat zijn onze doelen?

We merken dat de leidinggevenden inclusie een complexer vraagstuk vinden dan diversiteit. Bij enkelen zorgt de ervaren complexiteit voor het uitblijven van concrete acties, inclusief het uitblijven van gesprekken met hun team over inclusie. Verantwoordelijkheid voor inclusie lijkt hiermee meer verdeeld dan verantwoordelijkheid voor diversiteit.

1.1.5. Het kost moeite

Werken aan diversiteit en inclusie gaat niet vanzelf. Gangbare verklaringen voor geringe verandering zijn de cultuur, de structuur, de processen, of de machtsverhoudingen in de organisatie. Deze verklaringen zien we terug in de interviews met leidinggevenden. De aanpak voor de nodige verandering bespreken de meeste leidinggevenden in termen van “we” of ze beschouwen het als iets wat voornamelijk buiten het eigen verandervermogen ligt. Enkele leidinggevenden wijzen het eigen handelen aan als een mogelijke oorzaak van de moeizame voortgang. In de waan van de dag diversiteit een lage prioriteit toekennen zou ten grondslag liggen aan het handelen. Het kost moeite en soms stuiten ze op weerstand. Dat zien we terug in bijna alle interviews.

1.1.6. De stip op de horizon

We merken dat onduidelijke visies en beelden over hoe diversiteit en inclusie handen en voeten te geven weinig energie geven, terwijl de welwillendheid om concreet aan de slag te gaan hoog is. De leidinggevenden zien dit ook in de teams. Enkele leidinggevenden zijn op zoek naar manieren om de welwillendheid vorm te geven of te versterken. Om dit te realiseren is een aantal leidinggevenden op zoek naar tussenwegen om progressie te boeken. Zoeken naar tussenwegen geeft de complexiteit weer van het vraagstuk. Tegelijk geeft het zoeken naar tussenwegen de indruk dat bepaalde vraagstukken nog niet worden geadresseerd: eerst het laaghangend fruit. Daarom is het doel dat in de algemene definitie verborgen ligt, voor veel leidinggevenden een stip op de horizon.

We merken dat de waan van de dag en een als star ervaren organisatiestructuur niet bevorderend werken om een gemeenschappelijke visie op opleidingsniveau te definiëren, uitdagingen te identificeren en op te lossen en het moeilijke gesprek aan te gaan. Inzetten op verschillende aspecten van diversiteit door een breed gedefinieerde doelstelling na te streven zorgt waarschijnlijk ook voor complexiteit en daarmee de afwachtende houding. De complexiteit van de organisatie en de verhouding tot verschillende gremia lijken de afwachtende houding te bevorderen (*hoe verhoudt het zich tot diversiteit in de academie, wat is de rol van groep x ?, wat kan ik verwachten van afdeling Y? wat doet/dat is een taak voor X, toch?*). Dit wordt verder versterkt door onzekerheid bij de leidinggevenden over hoe het vraagstuk aan te pakken en personeel aan te haken.

1.1.7. Wel de aandacht, maar niet de slagkracht

De leidinggevenden vinden het belangrijk dat in de opleidingen gesprekken worden gevoerd over diversiteit en inclusie. Het zou vooral gaan om informele gesprekken waar niet iedereen bij betrokken is. De leidinggevenden zien de

gesprekken als een voorwaarde voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie. Het gesprek zou bepaalde onderwerpen 'zichtbaar' maken (denk aan gesprekken over bier en bitterballen tijdens de introductieweek). Aandacht voor die onderwerpen zou belangrijk zijn omdat de diversiteit in hun teams en in hun studentenpopulatie toeneemt. Leidinggevenden merken op dat voor het omzetten van gespreksuitkomsten tot concrete actie, nog wel de nodige slagkracht mist. De gesprekken zijn daarmee vooral voeding voor het psychologische veranderproces, de verandering in het hoofd. Het is kenmerkend voor de transitie naar de volgende fase van diversiteit en inclusie (erkenning). Centraal in die transitie staat nadenken over hoe het anders te doen: we kunnen het anders doen, maar we denken erover na hoe we dat moeten doen.

Een aantal leidinggevenden vindt dat hun afdeling/opleiding al divers (genoeg) is. Zij vinden alleen dat zij daar weinig ruchtbaarheid aan geven. Deze leidinggevenden vinden wel dat het nog beter kan en zeggen tegelijk dat diversiteit in hun teams naar een volgende fase moet. Hoe zij naar de volgende diversiteitsfase willen gaan is onduidelijk.

De meeste leidinggevenden vinden dat er veel aandacht is voor diversiteit en inclusie, maar vinden dat het nog ontbreekt aan slagkracht in het transformeren naar een volgende fase en het laten zien van gerealiseerde successen.

“Ik denk dat we mensen met allerlei verschillende achtergronden binnenhalen en verschillende situaties, maar dat we vervolgens niet kijken naar wat betekent dat voor het team en voor de samenwerking?”

Leidinggevenden verwachten dat teamleden rekening houden met diversiteit en inclusie in hun interacties. Teamleden zouden ervoor moeten zorgen dat iedereen zich thuis voelt en erbij hoort zodat iedereen tot zijn recht komt. Volgens leidinggevenden hebben teamleden daarom een rol en verantwoordelijkheid in het realiseren van diversiteit en inclusie: de teamleden

moeten het doen. Hierin ziet een aantal leidinggevenden dat een aantal individuele teamleden zich bewust is van de gevolgen van hun interactie met anderen, maar zeggen dat individuele teamleden weinig slagkracht hebben om het bewust zijn om te zetten naar concrete vervolgstappen. Slagkracht zou volgens een leidinggevende voorbehouden zijn aan een aantal prominente teamleden in de organisatie met een natuurlijk gezag. Door het verdelen van verantwoordelijkheden over alle teamleden (iedereen) ontstaat er een geringe slagkracht: iedereen is verantwoordelijk niemand is verantwoordelijk.

‘Verkeerde’ aandacht voor diversiteit en inclusie zou volgens een aantal leidinggevenden ook averechts werken. Focussen op verschillen en daar voornamelijk gesprekken over voeren is daar een voorbeeld van. Dit zou zorgen voor het uitblijven van concrete actie. De slagkracht om doelen te realiseren blijft dan laag of uit. De balans vinden tussen gesprekken voeren en concrete acties is voor verschillende leidinggevenden geen gemakkelijke opgave.

Dat je tot in het oneindige verschillende inzichten met elkaar blijft delen, waardoor je niet tot een besluit komt.

1.1.8. Onbewust bewust

Een aantal leidinggevenden is zich bewust van de verschillende behoeftes, wensen en manieren van werken in hun teams. De verschillen duiden en daar actief gebruik van maken vinden ze lastig omdat ze vinden dat de mensen (de cultuur) in de opleidingen/afdelingen daar nog niet klaar voor zijn.

Een leidinggevende geeft aan dat bepaalde onderwerpen in het team nog niet constructief bespreekbaar zijn. Uit de interviews blijkt dat bepaalde onderwerpen zoals religie vermeden worden. Volgens enkele leidinggevenden is het ook lastig om een open cultuur te creëren waarin over alle onderwerpen gesproken kan worden zonder dat daar onbedoelde gevolgen uit voortkomen.

Onbedoelde gevolgen -gedoe- zijn voor enkele leidingevenden een overweging om bepaalde onderwerpen bewust niet te bespreken. Recente maatschappelijke discussies (o.a. de dood van George Floyd, ongewenst gedrag door bekende Nederlanders) hebben waarschijnlijk gezorgd dat een aantal andere leidingevenden tegenwoordig steeds vaker het gesprek over 'moeilijke' onderwerpen juist wel bewust aangaan.

Ik durf ook steeds meer het gesprek aan te gaan, en het te hebben over hoe het is om niet bij de dominante, culturele groep te horen. Hebben we het dan ook over wat onze doelen zijn en wat we na willen streven.

Naast het hebben van open gesprekken met teamleden merkt een aantal leidingevenden op dat het 'moeilijke' gesprek ook nodig is. Gespreksessies zouden ingesleten gebruiken, rituelen, behoeften en verhalen zichtbaar maken en het 'moeilijke' gesprek op gang brengen. Zo merkt een leidinggevende op dat er nu bijvoorbeeld geen gesprek is over waarom bepaalde functies niet aantrekkelijk zijn voor bepaalde (niet-westerse) collega's. Vermijden van het gesprek zou komen door gebrek aan ervaring: je ervaart het niet, dus is het er niet. Een leidinggevende merkt op dat niet alle afdelingen/opleidingen toe zijn aan een leidinggevende uit de niet-westerse minderheidsgroep, zoals een niet-westerse vrouw met hoofddoek. Wanneer een opleiding daar wel aan toe is, is niet duidelijk. Wel is duidelijk dat verwachte weerstand een rol speelt. Gesprekken over die mogelijke weerstand blijven uit. Vermijden van het 'moeilijke' gesprek zorgt voor verwachtingen die mogelijk niet stroken met de realiteit omdat bepaalde aannames nauwelijks een onderwerp van gesprek zijn: een leidinggevende vrouw met hoofddoek zorgt mogelijk voor weerstand in de opleiding/afdeling. Vermijden van het moeilijke gesprek voedt de uitsluiting. Kansen voor talent uit de uit-groep nemen hierdoor af. Kansen geven schept verwachtingen. Vermijden van het moeilijke gesprek zorgt ervoor dat leidingevenden die verwachtingen niet voldoende kunnen inschatten.

En dan wordt het anders als we zeggen [tegen iemand], met een hoofddoekje en alles erop en eraan [zeggen], jij bent de baas en heb jij het gezag. Dan wordt het toch anders, dan zullen we even moeten slikken. [...] als we dat bereiken, dan hebben we wel echt een hele fundamentele stap gezet.

3.3. Uitkomsten uit de groepsgesprekken

In dit hoofdstuk staan de negen groepsgesprekken met medewerkers van de academie centraal.

3.3.1. Deelname aan de gesprekken

Uit de analyse van de groepsgesprekken blijkt dat collega's om verschillende redenen aanwezig waren bij de groepsgesprekken. We zien een onderscheid tussen deelnemers die voornamelijk intrinsiek en voornamelijk extrinsiek gemotiveerd zijn. De intrinsiek gemotiveerden geven aan een noodzaak en urgentie te ervaren op diversiteit en inclusie. De extrinsiek gemotiveerden zijn gevraagd deel te nemen. Ze zien de urgentie en nemen deel omdat diversiteit en inclusie een belangrijk speerpunt is voor de academie. De verschillende motieven zijn niet goed of fout, ze geven wel invulling aan de manier waarop collega's kijken naar en omgaan met diversiteit en inclusie.

De blik bij intrinsiek gemotiveerden ademde uit 'Ik ben diversiteit', ik hoor tot een minderheidsgroep/gemarginaliseerde groep. Een aantal nam pijn mee en weer een aantal kwam voor een stem en erkenning voor hun situatie/ondergeschikte positie naar de groepsgesprekken. Voor een aantal was het groepsgesprek een plaats om met gelijkgestemden in vrijheid te spreken over verschillende onderwerpen, zoals verschillen in geaardheid en religie en de manier waarop in de organisatie onbewust omgegaan wordt met de verschillen.

“Dus ik omarm dat: diversiteit en inclusie. Dat is in essentie waarom ik me hier graag voor heb aangemeld, om hierbij betrokken te zijn.”

De extrinsiek gemotiveerden waren om verschillende redenen aanwezig bij de groeps gesprekken. Een klein aantal nam uit interesse en kennisnieuwsgierigheid deel aan de groeps gesprekken. De meesten waren aanwezig omdat ze ‘moesten’ of het verzoek hebben geïnterpreteerd als een opdracht om aanwezig te zijn. De meesten zijn gevraagd of aangewezen door hun leidinggevende. Sommigen hadden zich ook aangemeld, maar lieten het uiteindelijk af weten. Een enkeling melde zich af met het argument te druk.

“Ik kreeg een mail: wil je meedoen? Toen dacht ik: ja, waarom niet? Ik denk wel dat mijn bijdrage ook waardevol kan zijn.”

“Ik ben hier gekomen omdat ik aangewezen ben van: jij gaat daar naar toe. Toen heb ik me ingelezen in de e-mails die van tevoren gestuurd zijn, maar ik was er zelf niet mee bezig.”

Uit de opmerkingen van de deelnemers blijkt ook dat een aantal is gevraagd of aangewezen op basis van expertise. Deze deelnemers kwamen informatie delen en verzamelen. Dit gebeurde om de afdeling of opleiding beter in staat te stellen vorm te geven aan het diversiteit en inclusiebeleid. Een aantal deelnemers is tot slot aangewezen omdat ze uit een minderheidsgroep komen.

“Ik ben uitgenodigd om hierbij te zitten. Dus vandaar niet echt een intentie vanuit mij, dat ik dit of dit heb meegemaakt, maar iemand vond het blijkbaar belangrijk dat ik erbij zat. En dat is dan vooral vanuit mijn rol als [...]”

“Dat alle collega's, die anders zijn, zowel in het werk, als persoon, toch aangewezen zijn.”

Uit de analyse van de gesprekken maken we op dat de deelnemers vanuit verschillende rollen deelnemen aan het groeps gesprek en kijken naar diversiteit. In elke verandering spelen mensen verschillende rollen, zo ook in

de diversiteitsverandering die in gang is gezet binnen de academie. De rollen die wij hebben getypeerd dragen op verschillende manieren bij aan deze verandering.

De intrinsiek gemotiveerden hebben vooral een initiërende bijdrage, ze willen verandering en willen een bijdrage leveren. Hiertegenover staat dat zij voornamelijk willen meewerken aan initiatieven waar zij controle en overzicht over hebben. Een informele 'diversiteitsgroep' waarin collega's, die deelnamen aan de groepsgesprekken, verschillende diversiteitsgerelateerde onderwerpen kunnen bespreken, is een van die initiatieven die tijdens de gesprekken werd voorgesteld/geïnitieerd. Minder animo was er om het initiatief statuut te geven in de opleiding/afdeling. Het zou zorgen voor 'onbedoelde' zichtbaarheid en zorgen voor geringe controle en overzicht over deelname: is de veiligheid om in die groep alles te kunnen zeggen nog wel gegarandeerd, vroeg deze groep deelnemers zich hardop af tijdens de gesprekken. Wel willen zij met steun van hun leidinggevende initiatief nemen om veranderingen te agenderen en initiëren. We merken dat de intrinsiek gemotiveerden, vanuit hun veranderdrang, op zoek zijn naar een of meer sponsors en mededeelnemers. Sponsors, zoals leidinggevenden, stafmedewerkers, teamcoördinatoren, zouden ze helpen formele en informele verandering te legitimeren en realiseren.

De extrinsiek gemotiveerden zijn voornamelijk gericht op beleidsvormende bijdragen. Ze gaan uit van sturende, monitorende en uitvoerende bijdragen om diversiteit en inclusie te borgen in bestaande organisatieprocessen. Hun aandeel is vooral gericht op het realiseren en organiseren van 'steun' en 'draagvlak' en het informeren over en verweven van initiatieven in organisatieprocessen.

Gegeven de fase waarin de opleidingen en afdelingen zich bevinden, was enige weerstand te verwachten tijdens de gesprekken. Bij de intrinsiek en de

excentriek gemotiveerde deelnemers was echter geen weerstand zichtbaar. Het ontbreken van weerstand duidt mogelijk op een selectie-effect: ik heb weerstand /ben slachtoffer dus doe ik niet mee aan het gesprek over diversiteit en inclusie.

We weten, zo is ook gebleken uit de groepsgesprekken, dat een deel van de collega's in de academie andere ideeën nahouden op diversiteit en inclusie. Diversiteit zou mogelijk een verandering ingang zetten waar ze mogelijk een andere kijk op hebben. Meestal bevat de kijk weerstand op verandering van normen of benadeling weer. Veranderingen ondergaan zij lijdelijk en soms met stil verzet: we doen niet mee. Onder de deelnemers (intrinsiek of excentriek) hebben wij deze rol niet kunnen waarnemen. Dat betekent niet dat deze weerstand niet aanwezig is in de organisatie.

3.3.2. Kijk op en definitie van diversiteit en inclusie

De meeste deelnemers vinden diversiteit en inclusie belangrijke onderwerpen. De intrinsiek gemotiveerden beargumenteren het belang vanuit 'emotie' en beleving. Het zijn doorgaans argumenten gebaseerd op ervaringen in de organisatie en daarbuiten. De voorbeelden lopen uiteen van een misplaatste grap tot een vooroordeel over een student met een niet-westerse achtergrond. Ze hebben op verschillende manieren te maken met diversiteit- en inclusiemechanismen die soms tegen- en soms meewerken. De tegenwerkende mechanismen hebben vaak een onbedoeld en een sluimerend karakter. Denk aan het mechanisme waarbij de meerderheid denkt te kunnen spreken voor de minderheid, uitgegaan van de meerderheid of een 'gewoonte', zoals het ontbreken van vegetarische gerechten tijdens lunchbijeenkomsten². Het zijn mechanismen die niet bewust in gang zijn gezet of in stand worden gehouden.

² Binnen de academie zijn veranderingen doorgevoerd met betrekking tot lunches. Het streven is om een vegetarische lunch te serveren tijdens lunchbijeenkomsten. Hoewel de academie de verandering heeft doorgevoerd, 'voelen' en ervaren nog niet alle medewerkers de noodzaak voor de verandering. Klaarblijkelijk vraagt de verandering meer tijd.

“We hadden een bijeenkomst en dat willen we nog wel eens combineren met ontbijt of iets anders. En toen is er voor gekozen, omdat het ramadan was, om dat niet te doen.”

Deelnemers uit de minderheidsgroepen voelen zich niet altijd geroepen om het gesprek aan te gaan over onderwerpen die dit mechanisme voeden en willen ook niet altijd dit mechanisme ter discussie stellen. Ze gaan op verschillende manier om met dingen die zij zien en ervaren. Door een actieve discussie over een onderwerp of gevoel te vermijden kiest de ruime meerderheid voornamelijk de weg van de minste weerstand. Ze kiezen meer voor sociale steun, waaronder troost en begrip onder gelijkgestemden binnen hun netwerk. Ze reageren doorgaans passief en lijken zich daarmee te berusten in situaties: zo is het nu eenmaal. Vermijden van het gesprek heeft tijdens enkele groepsgesprekken gezorgd voor een aantal expressieve emoties. De emoties kwamen los omdat de onderwerpen (nu wel) op tafel kwamen.

Deelnemers uit niet-minderheidsgroepen laten een passief reactiepatroon zien. Er is twijfel over wat wel en niet bespreekbaar is en hoe onderwerpen bespreekbaar te maken: vertel me hoe ik het moet doen. Zowel de minderheidsgroepen als de niet-minderheidsgroepen, zijn blij dat diversiteit en inclusie weer op de agenda staat en dat er initiatieven zijn, zoals het groepsgesprek, waarin kennis en ideeën uitgewisseld kunnen worden.

“Ik word in ieder geval blij van dit initiatief. Omdat het mij een warm gevoel geeft, dat onze werkgever, dit onderwerp: diversiteit en inclusie, mag ik aannemen, serieus neemt.”

We merken op dat enkele deelnemers zich ook geruststellende gedachten voorhouden. Ze hebben het gevoel dat ze al bezig zijn met diversiteit en inclusie in hun afdeling/opleiding. Ze merken op dat uitkomsten uit de acties die ze nemen meer aandacht zouden mogen krijgen in de organisatie. Bezig

zijn met diversiteit en inclusie lijkt voor deze deelnemers een geruststellende gedachte.

Alle deelnemers aan de groepsgesprekken hebben een positieve kijk op diversiteit en inclusie. De deelnemers die zichzelf tot een minderheidsgroep rekenen, hebben een positievere kijk op diversiteit. Meer diversiteit in de organisatie zou voordelen hebben voor de organisatie, de docenten en de ontwikkeling van studenten. Behalve dat aandacht voor diversiteit en inclusie zou zorgen voor het accepteren van andere normen en waarden, zou het ook zorgen voor meer bewustwording richting verschillende studenten met andere behoeftes. Diversiteit zou stereotypen over niet dominante groepen in het onderwijs doorbreken op onderwerpen zoals taal en gedrag.

Over de definitie hebben de deelnemers aan de groepsgesprekken verschillende opvattingen. Soms betreft het een smalle definitie, bijvoorbeeld als het gaat om representatie van etnische groepen en soms een brede definitie waarin het afspiegelingsprincipe de boventoon is.

“De multiculturele stad, maar dan in het klein. Dat is wat je wilt, als schoolbestuur.”

Er worden vaker brede definities gebruikt. Alle mogelijke manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen behoort volgens veel deelnemers tot diversiteit. De brede definitie samen met het afspiegelingsprincipe is in eerste instantie gericht op direct waarneembare kenmerken zoals, kleur, sekse en leeftijd en minder op niet waarneembare kenmerken.

“We denken heel snel in de uiterlijke dingen, of zichtbare achtergrond of kleur. Maar het zit er ook in of iemand een bepaalde ziekte heeft die invloed heeft op hoe hij zijn werk doet.”



De meeste deelnemers zien daarom meer in een brede definitie waarin alle mogelijk verschillen zijn opgenomen, omdat diversiteit meer is dan alleen waarneembare verschillen. De definitie uit de groepsgesprekken is daarom samen te vatten als *“Een afspiegeling zijn van de omgeving naar zichtbare en niet zichtbare kenmerken van personen”*. Een afspiegeling zijn van niet-zichtbare kenmerken is meer gericht op de interne organisatie en neigt meer naar inclusie omdat niet-zichtbare kenmerken pas zichtbaar worden in de organisatie. Onderscheid maken tussen diversiteit en inclusie vinden de deelnemers niet altijd even makkelijk.

“Die vond ik best lastig, omdat ik diversiteit en inclusie altijd in één zin zeg. Ik dacht al heel snel dat dat voor mij één was. Om dat los te koppelen... ik vond het best moeilijk om te beantwoorden.”

Waar de definities en beelden over diversiteit uit elkaar lopen, komen de beelden bij inclusie weer bij elkaar. Inclusie betekent bijna voor iedereen: je thuis voelen en met respect met elkaar omgaan. Dit zou helpen om een positieve werkcultuur te creëren die inclusie bevordert. Inclusie zou voor meer voldoening en betrokkenheid zorgen. Respect is voor de deelnemers een van de voorwaarden voor meer inclusie. Respect gaat voor de deelnemers over het juist bejegenen van collega's die andere normen en waarden hebben dan jezelf. Het is meer dan alleen een functiegerichte houding³ aannemen, omdat een dergelijke houding ook onverschillig kan overkomen. Het gaat om de gevoeligheid en empathie voor onderwerpen en thema's die voor een ander belangrijk zijn, een professionele houding naar de maatstaven van vandaag de dag⁴. Empathie en in waarde laten zouden het thuisgevoel voor iedereen

³ De zichtbare houding waarin de normen en waarden van de functie centraal staan: ik ben docent.

⁴ Professional van de 'toekomst' kan met diversiteit omgaan. Luisteren, gemeende empathie, belangstelling en respect tonen, behoren tot de kerncompetenties van de toekomstige professional.

kunnen versterken. Mensen zouden zich niet hoeven te verantwoorden of te veranderen: je bent goed zoals je bent.

Maar je moet ook iedereen in hun diversiteit laten. Dat bedoel ik. Iedereen mag divers zijn. Het maakt niet uit of je een man bent die geen haar heeft, of een man met een bril of niet een bril. [...] Wat voor relatie heb je met die mensen die divers zijn en wat doet het ertoe of iemand op mannen of vrouwen valt, wel of geen kinderen heeft. Of een hoofddoek draagt.

3.3.3. Realiseren doelstellingen

Diversiteitsdoelstellingen realiseren zou volgens de meeste deelnemers vragen om een cultuur waarin dialoog over diversiteit en inclusie gerelateerde onderwerpen mogelijk is onder alle collega's. Deelnemers aan de groepsgesprekken merken op dat andere positieve en minder positieve meningen over diversiteit en inclusie die aanwezig zijn op de afdeling/opleiding ontbreken in de groepsgesprekken. Gebrek aan tijd, passieve houding (afwachten), onverschilligheid (ben hier om les te geven) en onveiligheid (zie paragraaf veiligheid) zouden ervoor zorgen dat collega's niet deelnemen aan de dialoog. Dit zou gelden voor collega's die positief en minder positief staan tegenover diversiteit en inclusie.

"Kortetermijndoelstelling is het klimaat creëren waarin we met elkaar de dialoog kunnen blijven voeren. Eigenlijk komt het daarop neer, zeg ik dan"

Om een goede dialoog te kunnen voeren is kennis over diversiteit en inclusie nodig. Gebrek aan kennis over hoe diversiteit en inclusie te realiseren, zou zorgen voor discussies zonder duidelijke focus of uitgangspunt. Gebrek aan kennis speelt vooral bij de extrinsiek gemotiveerde deelnemers, merken we. Gebrek aan middelen om o.a. kennis te vergaren bevordert de dialoog niet. Ook vindt een enkeling dat de onderzoeksgroep een belangrijke rol te

vervullen heeft in het informeren van de dialoog met kennis en praktijkvoorbeelden.

“...juist ook interessant vinden om vanuit het lectoraat ook meer iets inhoudelijk nog gevoed te worden”

De deelnemers leggen het realiseren van diversiteit- en inclusiedoelstellingen voornamelijk bij het management, HR-medewerkers, de leidinggevende en specifieke afdelingen of mensen binnen de opleiding/afdeling. In het handelingsperspectief van de deelnemers zijn ‘anderen’ en niet zichzelf in de lead. De deelnemers ervaren wel een morele verantwoordelijkheid, maar voelen geen direct praktische verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen. Ze wachten op acties die anderen in de organisatie nemen. Een ervaren gebrek aan tijd en middelen versterkt de passieve houding en het gebrek aan kennis de handelingsverlegenheid van veel deelnemers. Beide zorgen voor een defensieve manier van doelrealisatie waarbij zelfbescherming voorop staat: het mag niet ten kosten gaan van mijn andere taken en mezelf. Leidinggevendens zijn volgens de meeste deelnemers in de lead om een omgeving te creëren waarin zij samen met hen naar de doelstelling kunnen werken.

“Ik denk vanuit mijn veilige zone: “[...] teamcoördinatoren, die hebben overwicht, daar wordt echt naar geluisterd.”

“Het is veiliger om het bij hen neer te leggen.”

Op basis van de groepsgesprekken zijn de handelingsperspectieven samengevat naar, zelf, samen en ander (zie figuur 3.2). Elk perspectief kent een andere verantwoordelijkheid, uitgangspunt, houding, handeling en doelrealisatie.

Handelingsperspectief

	Zelf	Samen Wens	Ander Nu
Verantwoordelijkheid	Eigen	Gedeelde	Niet (direct)
Uitgangspunt	Zelf realiseren	Mutualiteit	(In)wachten
Houding	Proactief	Actief	Passief
Handeling	Ontwikkelingsgericht	Handelingsafhankelijk	Handelingsverlegen
Doel realisatie	Anticiperend	Coöperatief	Defensief

Figuur 3.2 Handelingsperspectief op diversiteit en inclusie

Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor een bepaalde doelstelling heeft gevolgen voor het handelingsperspectief. De meeste deelnemers streven naar het handelingsperspectief ‘samen’, maar leunen door onduidelijkheid nu vooral naar het perspectief ‘ander’. Het dominante handelingsperspectief de ‘ander’ zorgt dat deelnemers niet goed in staat zijn om concrete doelstellingen te formuleren.

“Bij de verantwoordelijke noemen jullie mij [...] om dat te doen. Ik denk juist dat het meer waarde, meer effect heeft als een collega zelf dat doet. Ik verwacht veel meer effect als [...] dat neergelegd wordt bij collega's”

De meeste deelnemers hadden veel moeite met het bedenken van concrete interventies rond diversiteit en inclusie. Na voorbeelden van de onderzoekers zijn in de meeste groepsgesprekken concrete acties bedacht door de deelnemers. Ook in de gewenste/geformuleerde uitvoering van bedachte acties domineert het handelingsperspectief de ‘ander’. Enkele deelnemers refereerden aan bestaande initiatieven binnen de afdeling/opleiding als concrete acties, zoals een divers samengesteld personeelsselectiecommissie. In de meeste gevallen waren het acties waar een ander verantwoordelijk voor is.

3.3.4. Oprecht en bewust

Deelnemers aan de groepsgesprekken hebben verschillende perspectieven op diversiteit en inclusie. Alle deelnemers vinden diversiteit en inclusie belangrijk en willen daar een positieve bijdrage aan leveren. Volgens de deelnemers ondernemen de meeste opleidingen en afdelingen in de praktijk geen concrete acties.

“Binnen ons eigen team praten wij er ook nooit echt over [diversiteit en inclusie]. Het is er. We hebben inderdaad een divers team. Maar als je nu echt, zoals wij nu een discussie hebben, als je zoiets als agendapunt zou agenderen, dat komt niet voor. Nee, dat gebeurt niet.

De meeste deelnemers zien het belang van collectieve acties. Ontbreken van acties is in hun ogen niet een tekortkoming. We merken dat handelingsverlegenheid en vooringenomenheid collectieve acties onderdrukken. Sommige afdelingen/opleidingen zouden al divers zijn en andere zouden niet weten waar te beginnen en weer anderen leunen op tokenisme door individuen uit bepaalde minderheidsgroepen zichtbaar te maken.

“Ik denk dat wij meer het gesprek hierover zouden kunnen voeren, het is zo een breed en groot onderwerp. Wanneer we het gesprek niet hebben en het functioneert binnen de afdeling is dat fijn, maar we praten er niet direct over.”

Sommige deelnemers spreken zich bewust uit over hun “anders” zijn, anderen niet omdat ze al zichtbaar zijn of hun anders zijn niet zichtbaar willen maken. Vooral zichtbaar anders zijn spreekt tot de verbeelding en zorgt voor bewustwording. Niet stereotiep denken vraagt enige bewustwording van de omgeving. Voor sommigen concentreert bewustwording zich rondom eerlijkheid en gelijkheid. Voor hen is eerlijkheid reden genoeg om diversiteit

moreel te steunen. Gelijkheid veronderstelt min of meer gelijke toegang tot de middelen en mogelijkheden die afdelingen/opleidingen bieden voor ondervertegenwoordigde groepen.

“Bij jou is het zichtbaar, dat je een hoofddoek draagt. Ik denk dat het makkelijker is, dat je weet dat je niet de enige bent met een hoofddoek. Bij jou is het dan zichtbaar. Geaardheid hoeft niet direct zichtbaar te zijn, maar ik denk dat het, zeker binnen onze [opleiding/afdeling], waar het, laten we eerlijk zijn, niet gemeengoed is om lid te zijn van de Rainbow Community.”

Deelnemers uit enkele groepsgesprekken ervaren vooroordelen (vooringenomenheid) binnen opleidingen/afdelingen waar niet over gesproken wordt. Ontbreken van dialogen in een veilige omgeving zorgt voor een onbewuste bias, over verschillende zichtbare en niet zichtbare ‘anderen’ in de opleiding/afdeling. Ontkennen of bewust negeren van bestaande vooroordelen maakt verandering moeilijk. Het zorgt voor een ‘grijs’ gebied, wat enkele deelnemers met voorbeelden duiden. Voorbeelden van niet inclusief gedrag waaraan onbewuste vooroordelen aan ten grondslag liggen, zijn voor de meeste deelnemers niet vreemd.

“Er zijn momenten dat je hier tegen een muur gedrukt wordt, dat vind ik een groot woord, maar dat je soms in een bepaalde hoek gedrukt wordt, waar je moeite mee hebt. En dat je niet met respect behandeld wordt.”

Een aantal deelnemers die zichtbaar ‘anders’ zijn hebben de indruk dat vooroordelen voor een negatieve perceptie zorgen. Kansen zouden daardoor uitblijven.

“Ik neem even een voorbeeld van het hoger management, dat is over het algemeen wit. Ze gaan ervan uit dat bijvoorbeeld iemand zoals ik met een hoofddoek, wel niet zo'n ambitie zal hebben. Want je draagt een hoofddoek, en je moet thuis zijn en het huishouden doen en je hebt een sterke man.”

Zichtbaar anders zijn in combinatie met vooroordelen zorgt binnen en buiten opleidingen/afdelingen voor twijfel bij alle deelnemers. Een enkele deelnemer merkt op dat vooroordelen niet alleen zorgen voor onbewuste keuzes. Ook externe representatie en tokenisme zouden een onbedoeld effect hebben op gelijkheid van kansen. Representatie en tokenisme zouden door positieve bedoelingen onbedoeld kunnen zorgen voor twijfel.

“Nu wil ik dat het divers is. Moet ik nu iemand uit mijn team die een bi-culturele achtergrond heeft vragen, om in de selectiecommissie te gaan zitten? Dat vind ik echt een uitdaging.”

De groepsgesprekken laten een complex beeld zien van afwegingen die soms ten grondslag liggen aan gedrag en handelen. Afwegingen en veronderstellingen die ten grondslag liggen aan die afwegingen bespreken met de afdeling/opleiding vraagt om organisatiebewust zijn en om veiligheid om de dialoog te voeren over ongemakkelijke en sociaal beladen onderwerpen die gerelateerd zijn aan diversiteit en inclusie.

“Eén van de eerste dingen die ik opschreef, was dat we heel divers zijn en heel inclusief, en dat denk ik nog steeds. Maar ik denk wel dat, nu we dit allemaal besproken hebben, er toch een soort ongemak is dat je voelt. Er speelt wel iets, anders zou je je ook niet ongemakkelijk voelen om alleen al met dit groepje het erover te hebben, laat staan met de hele [opleiding]. Dat is wel iets waar ik nu meer bewust van ben.”

3.3.5. Veiligheid

Veiligheid is in verschillende vormen aan de orde geweest in bijna alle groepsgesprekken. Veiligheid is het product van individuele houding, gedrag, percepties en waarden afgezet tegen de houding, gedrag, percepties en waarden van een afdeling/opleiding. Zoals eerder opgemerkt zijn tijdens de

groepsgesprekken een aantal expressieve emoties geuit door deelnemers. Deelnemers aan de groepsgesprekken geven aan zich in hun werk normaal gesproken niet kwetsbaar op te stellen. Gebrek aan veiligheid zou daar de oorzaak van zijn. Veiligheid rondom onderwerpen die gaan over diversiteit en inclusie ontbrak in de opleiding/afdeling. Het betrof vooral manieren waarop deelnemers in het verleden zijn behandeld of onrecht dat ze meemaken in de praktijk richting studenten en collega's.

“Ja, en die emotie toon ik liever niet ten overstaan van 28 man [het team]”.

Veiligheid relateren deelnemers aan de cultuur in de opleiding/afdeling. Het gaat over overtuigingen gerelateerd aan normen en waarden van de in-groep, de groep met de meeste leden binnen de opleiding/afdeling. Het gaat meestal over informele sociale structuren. Ook gaat het over de manier waarop collega's omgaan met afwijkende meningen en inzichten, vooral mogelijk te verwachten negatieve reacties, inclusief het negeren van een afwijkende mening. In verschillende groepsgesprekken zeggen deelnemers afwegingen te maken tussen 'iets' zeggen over een situatie en de mogelijke informele consequenties die daaruit kunnen vloeien. Niet comfortabel en daarmee onvoldoende veilig voelen nemen ze mee in de afweging. Vooral de informele gevolgen worden benoemd, zoals genegeerd, weggezet of als vreemd worden gezien door de in-groep. Zo kan vanuit een rolopvatting of functie een collega een onbedoeld signaal geven, zoals onverschilligheid.

“Zoals jij net aangaf, ik durf best mijn mening te geven. Als ik al verwacht dat ik in de minderheid ga zijn, dan weer niet.”

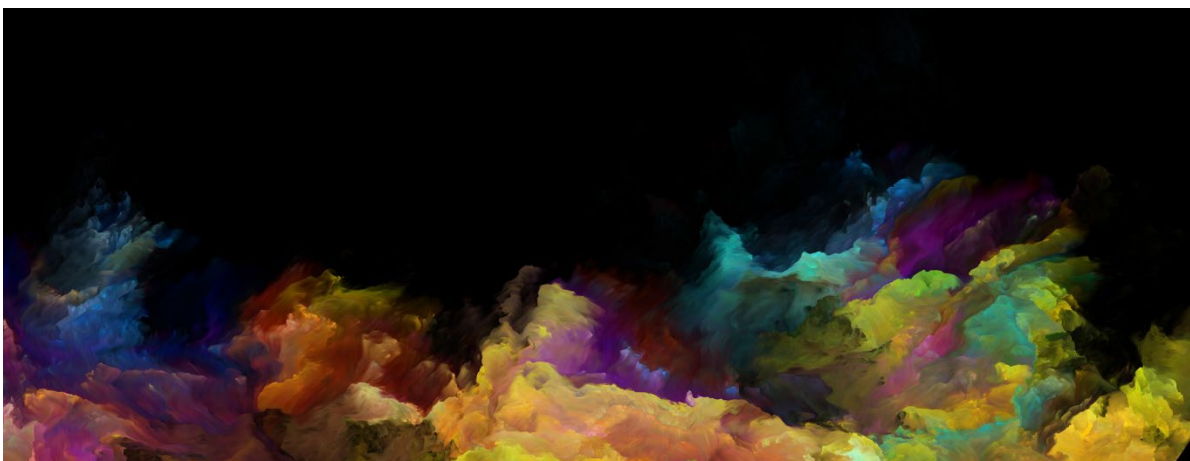
Het niet goed kunnen overzien van de situatie of mogelijke gevolgen is ook genoemd als reden om je niet uit te spreken over bepaalde onderwerpen. Meerdere respondenten hebben aangegeven zich niet veilig te voelen om zich uit te spreken in een groep. Ze zouden zich in eigen sociale netwerken, in kleinere groepen, meestal achteraf uitspreken. De voorkeur voor het

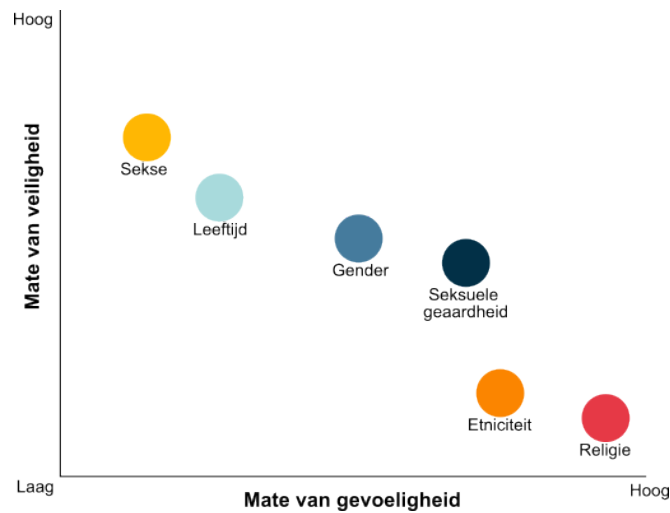
bespreken in het eigen veilige sociale netwerk geldt bijna voor alle deelnemers, ook voor collega's die aangeven zich minder snel onveilig te voelen om zich uit te spreken.

Verschillen benutten vraagt om het bespreekbaar maken van verschillen tussen mensen in zowel het kleine (eigen) netwerk als het grotere netwerk op het niveau van de afdeling/opleiding. Veiligheidsoverwegingen kunnen zorgen voor verschillende kleine netwerken die allemaal verschillende en misschien wel tegenstrijdige denkbeelden hebben over diversiteit en inclusie.

De veiligheidsoverwegingen lijken toe te nemen als onderwerpen een maatschappelijke gevoeligheid kennen. Niet altijd gaat het om de eigen veiligheid, ook de kwetsbaarheid en veiligheid van de ander is een afweging. Door iets te zeggen of te doen kunnen anderen zich onveilig voelen of zich in een hoek geduwd voelen. Veiligheid speelt vooral een rol als het gaat over onderwerpen met een hoge maatschappelijke lading (zie figuur 3.3 voor een schematische weergave). De gevoeligheid van onderwerpen was goed zichtbaar in de groepsgesprekken. Deelnemers waren op bepaalde thema's hun bewoordingen aan het wikken en wegen.

“Ik vind het wel een moeilijk onderwerp. Ik ben altijd bang dat ik iemand kwets, terwijl ik niet iets verkeerd zeg. Begrijp je wat ik bedoel?”





Figuur 3.3 Illustratieve weergave van thema's naar mate van gevoeligheid en veiligheid⁵

Veiligheid gaat ook over steun. Zij die zich uitspreken ervaren soms geen bijval op het moment dat zij dat doen. Zij voelen zich daardoor kwetsbaar. Ze verwachten zowel vooraf, tijdens als achteraf steun van het eigen netwerk en de leidinggevende. Vooral steun achteraf lijkt belangrijk. Twijfel over steun lijkt het vertrouwen en het veiligheidsgevoel te verminderen.

“Eigenlijk zit er toch iets diepgeworteld, want ik vind het ook spannend. Mijn naam staat er, maar toch denk ik dat ik misschien te snel ja heb gezegd.”

Bang zijn iets te zeggen wat mogelijk niet goed valt, zorgt bij een deel van de deelnemers dat zij hun mening niet durven te geven. Een enkeling zegt dat het deels komt door persoonlijkheid, de samenstelling en ‘cultuur’ van de afdeling/opleiding. Conditie creëren om ‘verborgen’ meningen de ruimte geven, lijkt daarmee een belangrijk onderdeel van diversiteits- en inclusiebeleid.

⁵ De figuur is gemaakt op basis van onze analyse van de groepsgesprekken. De positie van de ‘bollen’ op de assen in de figuur zijn niet als absoluut te lezen.

“Ik zou graag willen zeggen van ja, alleen ik ben niet zeker op dat moment. Stel je voor, jullie zijn met zijn tweeën en met één collega, dan zijn jullie met zijn drieën, en dan zegt die persoon wat, dan zou ik sneller zeggen: dat is niet aardig of daar ben ik het niet mee eens. Als je in een [grotere] groep bent, dat je dan meer wacht tot iemand anders het zegt, want ik ben meer een afwachter. In een groep vind ik [daar iets van zeggen] spannend, terwijl ik heel graag ja zou willen zeggen. In de praktijk, vraag ik me af of ik dat [in een grote groep] zou zeggen.”

In enkele groepsgesprekken is ook gesproken over veiligheid in de klas en vertrouwen in het eigen kunnen. Sommige docenten hebben aangegeven bepaalde discussies zoals de zwartepietendiscussie te vermijden. Zij zouden zich niet competent genoeg voelen om de discussie aan te gaan over een diversiteit en inclusie gerelateerd onderwerp. Ze geven aan weinig kennis te hebben van bepaalde onderwerpen of niet goed in staat te zijn om ‘ingewikkelde’ discussies over bijvoorbeeld geloof te leiden. Hun bezorgdheid gaat vooral over de onveiligheid die kan ontstaan in de klas als de discussie niet goed verloopt.

Daarnaast is het vermijden van een discussie of een gesprek in de klas of op de afdeling/opleiding een manier om de werklast te beperken. De werklast zit niet zozeer in het gesprek maar in de nazorg van het gesprek. Deze discussies of gesprekken vragen om meer tijd voor nazorg (een goed gesprek) en om een aanzienlijke individuele inspanning van degene die het gesprek of de discussie initieert.

“Het conflict mijden, met het ding wat ik in mezelf heb. De makkelijke weg kiezen. Het is soms wat makkelijker om even niet iets te zeggen of het kost minder energie.”

4. Conclusie en advies

Op basis van de bevindingen concluderen wij dat medewerkers van de academie aan de slag willen en zijn met diversiteit en inclusie. De meeste opleidingen/afdelingen zitten in de erkenningsfase van diversiteit en inclusie. In die fase merken we nog wel verschillen tussen opleidingen/afdelingen. Binnen de teams spelen heersende normenkaders, mate van aandacht en de verantwoordelijkheid van leidinggevenden en teams een rol in de fase waarin de afdelingen en de opleidingen verkeren. Maar er zijn ook gemeenschappelijke delers en aandachtspunten waar te nemen. Hieronder trekken we een aantal conclusies die voor alle opleidingen/afdelingen gelden. Aansluitend op de conclusie geven we een advies dat eveneens bruikbaar is voor alle opleidingen en afdelingen.

4.1. Aandacht en verantwoordelijkheid

Aandacht voor diversiteit en inclusie vanuit het hoger management van de academie werkt door op de heersende normenkaders, de huidige aandacht en de verantwoordelijkheid voor diversiteit en inclusie en heeft een positief effect op de vorderingen. Binnen de academie heeft diversiteit en inclusie het afgelopen decennium wisselend aandacht gehad. Uit dit onderzoek komt naar voren dat dit gebrek aan structurele aandacht heeft gezorgd voor geringe vorderingen op het gebied van diversiteit en inclusie.

Alle leidinggevenden en niet-leidinggevenden die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken staan positief tegenover het bevorderen van diversiteit en inclusie in de academie. Dat is een goede basis om meer diversiteit en inclusie te realiseren, maar een positieve houding alleen is niet voldoende. Binnen de academie is een duidelijke formele verantwoordelijkheid, maar tegelijk ook een even onduidelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering. Binnen de academie nemen verschillende actoren acties gericht op het verbeteren van diversiteit en inclusie. Dit zorgt voor terughoudendheid bij leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Het ontbreekt vooral aan een duidelijke regisseursrol

van leidinggeevenden. Een zeer gering aantal leidinggeevenden streeft naar een duidelijk diversiteitsdoel binnen de eigen opleiding/afdeling, met concrete acties die continu gemonitord worden en met een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en de bijbehorende bevoegdheden aan medewerkers en zichzelf. Ad-hoc acties met geringe continuïteit overheersen. Vooruitgang en succes op diversiteit en inclusie zijn door de versnipperde acties, moeilijk vast te stellen voor het hoger management, leidinggeevenden en niet-leidinggeevenden. Gebrek aan monitoring van acties, snel resultaat willen boeken, de waan van de dag en inwachten op acties vanuit stafdiensten en het hoger management werken versnippering in de hand. Tegelijkertijd zorgen ook juist deze aspecten dat leidinggeevenden en niet-leidinggeevenden terughoudend zijn om gestructureerd en met meer continuïteit aan acties te werken.

Het hoger management en leidinggeevenden hebben een essentiële rol in het verbeteren van diversiteit en inclusie. Bijna alle leidinggeevenden zijn zich daarvan bewust. De mate waarin zij toegewijd zijn om verschillen tussen teamleden productief te maken en de mate waarin zij zich daar verantwoordelijk voor voelen verschilt. Een deel van de leidinggeevenden is zich bewust van hun rol en zet de medewerkers of teams in de eigen opleiding of afdeling aan tot het wegnemen van barrières. Bedoeld of onbedoeld zorgt deze van onderop aanpak voor een marginalisering van hun eigen rol. Sommige acties vragen om opleiding/afdeling overstijgende maatregelen. Actiepunten die de academie overstijgen zijn ingezet door de regiegroep diversiteit. Op het moment van onderzoek was daar nog weinig continuïteit op en waren de acties ook nog weinig inzichtelijk voor alle leidinggeevenden. Op basis van het bovenstaande komen we tot het volgende advies (zie advies 1).

Advies 1:

Bestendig als managementteam diversiteit en inclusie in een meerjarenplan met een daarbij behorend PDCA-cyclus om de continuïteit te waarborgen en vooruitgang inzichtelijk te maken. Neem op het niveau van de academie de ruimte om de voortgang op dit plan een of meerdere keren per jaar te bespreken en waar nodig aan te passen. Neem als leidinggevende een duidelijke regisseursrol en zorg op afdeling en opleidingsniveau ook voor een PDCA-cyclus rond diversiteit en inclusie. Bespreek de PDCA-cyclus jaarlijks en benoem successen en uitdagingen.

4.2. De dialoog over diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusiviteit vragen om dialoog over het heersende normenkader. Komen tot een opleiding/afdeling brede dialoog is bij alle opleidingen en afdelingen een worsteling, als de dialoog al überhaupt een afweging is. Gebrek aan tijd, kennis en veiligheid zorgen voor het uitblijven van een constructieve dialoog. Het is ook geen makkelijke dialoog, omdat de dialoog mechanismen onthult die normen in stand houdt of versterkt. Een goede dialoog vraagt om een diepe reflectie op gedragingen en omgangsnormen binnen teams, opleidingen en afdelingen. Verwachte weerstand en dwingende werkstructuren zoals roosters en taken maken de worsteling niet eenvoudiger. Randvoorwaardelijk voor een diepe reflectie zijn vertrouwen, gelijkheid en gelijkwaardigheid. De mate waarin niet-leidinggevenden het gevoel hebben dat deze aspecten ontbreken, verhoogt de te verwachten weerstand bij leidinggevenden.

Op basis van het bovenstaande komen we tot het volgende advies (zie advies 2).

Advies 2:

Zorg als management en leidinggevendenden voor een **structurele dialoog** binnen opleidingen en afdelingen waarin reflectie op het normenkader centraal staat. Werk voor een goede dialoog aan vertrouwen, gelijkheid en gelijkwaardigheid. Neem als management en leidinggevendenden hierin de verantwoordelijkheid door deze te initiëren en te faciliteren.

4.3. Van definitie naar concrete actie

Over het belang van diversiteit en inclusie is geen discussie onder niet-leidinggevendenden die hebben deelgenomen aan de groepsgesprekken. Het is gebleken dat een aantal geluiden uit de 'achterhoede' niet is vertegenwoordigd in de gesprekken rondom diversiteit en inclusie. Een aantal positieve en minder positieve geluiden ontbraken volgens de deelnemers in de groepsgesprekken. Dit impliceert dat er verschillende groepen binnen opleidingen/afdelingen zijn waarin collega's opvattingen en meningen delen, die ze niet breed (willen) delen. 'Afwijkende' meningen blijven hierdoor in de schaduw van de organisatie. Groepen die de urgentie van diversiteit en inclusie niet zien of zich graag focussen op hun kerntaak.

Leidinggevendenden en niet-leidinggevendenden die deelnamen aan de gesprekken handelen vanuit verschillende motieven. Concretiseren van ideeën vanuit verschillende motieven zorgt voor een worsteling bij beide groepen. Gebrek aan gedeelde kennis, visie en een gedeeld doel op diversiteit spelen een rol in de worsteling. Aan wil en inzet om vooruitgang te boeken ontbreekt het niet. Wel wisselen de motieven achter deze inzet. Dit gebeurt bij een aantal vanuit intrinsieke redenen, bij anderen zijn de motieven gebaseerd op verwachting

van een ander. Bij hen overheersen extrinsieke motieven. Met intrinsieke en extrinsieke motieven progressie boeken is mogelijk. Inzet vanuit extrinsieke motieven vraagt wel meer prikkels, in de vorm van motivatie, middelen en beloning. Motieven werken door in de mate van zelfreflectie (Wat doe ik? Wat zijn mijn kaders? Wat kan ik doen? etc.) en mate van verantwoordelijkheid. Zo constateren we bij extrinsiek gemotiveerden minder reflectie op diversiteit en bij intrinsiek gemotiveerden een afwachtende houding.

De brede opvatting over diversiteit overheerst in de academie. Positief aan deze brede definitie is dat het ruimte geeft aan alle verschillen. Tegelijkertijd constateren we dat de brede opvatting ook zorgt voor het uitblijven van acties. De hoeveelheid aan verschillen zorgt voor een even grote hoeveelheid aan acties die opleidingen/afdelingen tegelijk willen aanpakken. Dit werkt verlamdend: niet weten waar te beginnen. In combinatie met verschillende diversiteit en inclusie-ervaringen, zorgt de brede opvatting ook voor verschillende percepties op de stand van zaken. Sommigen typeren daarom een kleine vooruitgang als een groot succes en anderen als een klein succes. Voor actoren is het daarom lastig vaststellen in welke mate er sprake is van progressie binnen afdelingen/opleidingen. Het ontbreken van een nul-situatie, afdeling/opleiding breed gedragen doelen en uitgangspunten, helpen daar niet bij.

Binnen de afdelingen/opleidingen zijn veel concrete ideeën om de situatie met betrekking tot diversiteit en inclusie te verbeteren. De hoeveelheid, de behoeften en de focus van de ideeën verschilt. Over het concretiseren, bestendigen en evalueren van de ideeën heerst in de opleidingen/afdelingen nog veel onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid zorgt voor versnipperde acties waardoor kans op duurzame verandering afneemt.

Op basis van het bovenstaande komen we tot het volgende advies (zie advies 3).

Advies 3:

Zet als leidinggevendens diversiteit en inclusie op de agenda, gericht op enkele aspecten. Betrek hierbij zoveel mogelijk teamleden. Zorg voor inzicht in motieven, uitgangspunten, doelen en voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden en zeggenschap.

4.4. Veiligheid

Onder de deelnemers van de groepsgesprekken is enige terughoudend waar te nemen om diversiteit en inclusie gerelateerde onderwerpen te bespreken. Veiligheid speelt daarin een belangrijke rol. Op basis van de groepsgesprekken kunnen we met vrij veel zekerheid aannemen dat een redelijk aantal mensen zich nog onvoldoende veilig voelt om over bepaalde onderwerpen het gesprek aan te gaan of duidelijk stelling durft te nemen. Onzekerheid over veiligheid roept de vraag op of (on)veiligheid toeneemt als groepen die zich nu in de 'schaduw' van de organisatie begeven, betrokken worden in het diversiteits- en inclusiedebat. Duidelijk is geworden dat een aantal onderwerpen nog als gevoelig wordt ervaren voor een open debat.

Het is lastig inschatten wat nodig zou zijn om meer veiligheid te creëren. Bepaalde positieve en negatieve argumenten, beelden en vooroordelen blijven



in de schaduw van de organisatie. De schaduw zorgt er tegelijk voor dat debatten over gevoelige onderwerpen uitblijven. Het oncomfortabele gesprek en de constructieve confrontatie uit de weg gaan heeft de voorkeur. Hieraan ten grondslag liggen sociale veiligheid en wederzijds respect, in zowel positieve als negatieve zin.

Van de leidinggevenden wordt een duidelijke voorbeeldfunctie en rol verwacht. Een veilige context waarin in alle openheid gesproken kan worden over verschillen, is voor verschillende groepen mensen belangrijk.

Op basis van het bovenstaande komen we tot het volgende advies (zie advies 4).

Advies 4:

Zorg als leidinggevenden voor veiligheid door in verschillende groepen in de opleiding/afdeling constructieve gesprekken te voeren over verschillende maatschappelijk gevoelige en minder gevoelige onderwerpen. Dergelijke gesprekken zijn niet eenvoudig, maar wel van groot belang om te komen tot acties die rechtdoen aan alle 'stemmen' in de opleiding/afdeling.

Naast het gesprek over de manier waarop veiligheid vergroot kan worden als leidinggevenden, adviseren we ook als leidinggevenden onderling het constructieve gesprekken te voeren over maatschappelijk gevoelige onderwerpen.

5. Slotwoord

Diversiteit en inclusie zijn geladen onderwerpen. Diversiteit roept vaak emoties op en zorgt voor spanningen die niet altijd makkelijk zijn te verwerken in een verslag: het is balanceren met woorden. Schetsen van een situatie vraagt daarom om een afweging tussen positief en negatief te interpreteren bevindingen. We hebben geprobeerd zorgvuldig woorden te geven aan die bevindingen. Het was niet altijd makkelijk om bijvoorbeeld de mate van ernst te duiden als collega's huilend over onderwerpen beginnen die ze aan het hart gaan of collega's die ons na de gesprekken hebben benaderd met het nadrukkelijke verzoek anoniem te rapporteren en veiligheidsaspecten aan de orde brengen. Met zorgvuldigheid hebben we in deze notitie geprobeerd de situatie te schetsen.

Wij zijn ons bewust van het feit dat verslag op afdeling/opleidingsniveau effectiever zou kunnen zijn. Maar een dergelijk verslag is niet wenselijk of verantwoord vanuit onderzoeksperspectief. Als vooraf anonimiteit beloofd is of deelnemers redelijkerwijs anonimiteit veronderstellen omdat het onderzoek is, kunnen we daar achteraf niet meer op terugkomen als onderzoekers. Man en paard noemen helpt ook niet in het verbeterproces. Het werkt mogelijk averechts: wie zal zich dan nog durven uit te spreken over diversiteit en inclusie? Leidinggevendenden zijn zich zeer bewust van de context waarin zij zich bewegen. De meeste weten heel goed wat er speelt in hun opleiding/afdeling. Deze notitie is niet anders dan een extra belichting van de context waarin zij zich bewegen.

We hopen als team een oprecht en evenwichtig beeld te hebben geschetst, met een duidelijke conclusie en bruikbare adviezen.

De weg vooruit is nog lang, maar niet meer zo lang als deze tien jaar geleden was. De muziek staat aan, het wacht op ons.

6. Literatuur

- Chemers, M. M., Oskamp, S., & Costanzo, M. A. (Eds.). (1995). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Sage Publications, Inc.
- Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, & practice*. Berrett-Koehler.
- Cushner, K., McClelland, A., & Safford, P. (2014). *Human Diversity in Education* (8 edition). McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Erickson, F. (1997). Culture in society and in educational practices. *Multicultural education: Issues and perspectives*, 3, 32–60.
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197–219. <https://doi.org/10.1177/0021886310367943>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123–141. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231.
- Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (2005). *Handbook of workplace diversity*. Sage.

- Luyendijk, J. (2022). *De zeven vinkjes: Hoe mannen zoals ik de baas spelen*. Uitgeverij Pluim. <https://www.bol.com/nl/nl/f/de-zeven-vinkjes/9300000056966296/>
- McKinley Jones Brayboy, B. (2003). The implementation of diversity in predominantly white colleges and universities. *Journal of Black Studies*, 34(1), 72–86.
- Meerman, M., & Gründemann, R. (2012). *Etnische Diversiteit in docententeams in het hbo* (pp. 1–75). Zestor.
- Meerman, M., & Van Putten, L. (2008). Etnische diversiteit en het personeelsbeleid aan hbo-instellingen. *Tijdschrift voor hogeronderwijs*.
- Skerry, P. (2002). Beyond sushiology: Does diversity work? *Brookings Review*, 20(1), 20–24.
- van Middelkoop, D., Ballafkih, H., & Meerman, M. (2017). Understanding diversity: A Dutch case study on teachers' attitudes towards their diverse student population. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 9(1), 1–19.