Universiteit Leiden
The Netherlands

# Een kritische blik in de spiegel: lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool

Çelik, S.

**Citation**

Çelik, S. (2021). *Een kritische blik in de spiegel: lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool*. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* (Vol. 6). Leiden: Hogeschool Leiden. Retrieved from https://hdl.handle.net/1887/4289757

| | |
|---|---|
| Version: | Publisher's Version |
| License: | Creative Commons CC BY 4.0 license |
| Downloaded from: | https://hdl.handle.net/1887/4289757 |

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Een kritische blik in de spiegel

## Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool

Saniye Çelik (red.)
Lise-Lotte Geutjes
Jacqueline van Oijen
Natasja Sabajo
Veronique van Miert

# Een kritische blik in de spiegel

## Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool

**Saniye Çelik (red.)**
**Lise-Lotte Geutjes**
**Jacqueline van Oijen**
**Natasja Sabajo**
**Veronique van Miert**

LECTORAAT DIVERSITEIT
2021, Hogeschool Leiden

**Colofon**

© 2021 Lectoraat Diversiteit

Een kritische blik in de spiegel. Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden
info@hsleiden.nl
Tel. 071 - 518 88 00
www.hsleiden.nl/diversiteit
www.facebook.com/HSLeidenNL
www.twitter.com/HSLeidenNL
www.linkedin.com/company/hogeschool-leiden

Uitgever: Hogeschool Leiden
Foto cover: Hogeschool Leiden
Vormgeving: UWMERK!WAARDIG, Rotterdam
Drukwerk: Quantes

## Inhoud

Voorwoord 6

1. Inleiding 9

2. Theorie en definitie 11

3. Methoden en resultaten 14

3.1 Diversiteitsbeleid en kengetallen 14

3.2 Interviews en focusgroepen 19

3.2.1. De organisatie, de samenstelling en het beleid 21

3.2.2. De inclusiebeleving 26

3.2.3. Leiderschap 35

3.3 Enquête 40

4. Conclusies 51

Grafische samenvatting 56

Eindnoten 57

Referenties 60

Over het lectoraat Diversiteit 64

Over de auteurs 66

# Voorwoord

## Samen werken

Er gaat veel goed op onze hogeschool. Studenten studeren er graag en medewerkers werken er graag. Als we elkaar vertellen over *de couleur locale* van hogeschool Leiden dan gebruiken we woorden als kleinschalig, gekend worden, de menselijke maat, ertoe doen en meedoen, het goede gesprek.

Veel vaak verhitte gesprekken lijken aan onze hogeschool voorbij te gaan. We hechten aan de regenboogvlag, maar discussies over religie, racisme of seksisme worden bij ons niet met de hevigheid gevoerd waarin we dat bij andere randstadhogescholen wel zien.

Dat we het lectoraat Diversiteit van onze hogeschool ruim een jaar geleden hebben gevraagd een onderzoek naar ons werkklimaat te doen was niet omdat we ons zorgen maakten. Maar omdat het goed is van tijd tot tijd kritisch in de spiegel te kijken.

Uiteraard willen we ook voor onze studenten een inclusieve hogeschool zijn. Maar we hebben bewust gekozen dit onderzoek bij onze medewerkers te beginnen. Om eerst naar onszelf te kijken. Want dat is de beste weg om te zorgen dat al onze studenten zich hier thuis voelen.

Dat onderzoek is er nu. Uitvoerig, informatief en afgewogen. Er is veel tijd en energie aan besteed en letterlijk honderden medewerkers deden eraan mee. Alleen daarom al zou het verdiend zijn als we ons erin verdiepen, als we er goed kennis van nemen en er goed over praten, zonder meteen conclusies te willen trekken. Om van elkaar te leren en dan te bepalen wat te doen.

Als we het samen doen, dan moet iedereen thuis kunnen zijn bij de hogeschool. Zich gezien en erkend voelen. Het belang van diversiteit en inclusie staat voor ons buiten kijf. Veranderingen in de samenleving en in onze studentenpopulatie maken onze hogeschool meer divers. Onze afgestudeerden werken in een steeds meer diverse beroepspraktijk. Diversiteit en inclusie zijn dan van belang om onderwijs van hoge kwaliteit te blijven verzorgen. De vraag is daarmee hoe diversiteit en inclusie in deze hogeschool te bewerkstelligen, op een wijze die bij ons past. Die vraag zullen we met elkaar moeten beantwoorden en begint met een kritische blik in de spiegel.

“Toename van diversiteit brengt niet alleen voordelen met zich mee,” schrijven de onderzoekers. ”De kans op conflicten binnen teams en werkgroepen groeit en sommige mensen ervaren meer dan voorheen gevoelens van ongelijkheid.” Voor die paradox vragen we in het bijzonder aandacht.

De gerapporteerde samenhorigheid binnen onze hogeschool is hoog, maar de uniformiteit ook. Van de 355 collega’s (waaronder wij) die de enquête invulden is 94 procent hoogopgeleid, natuurlijk hebben we allemaal een (vaste) baan en inkomen, twee derde is vrouw. En hoewel we het niet hebben gemeten is de overgrote meerderheid van de respondenten waarschijnlijk wit.

De vraag die we onszelf onderzoekend kunnen stellen is of en hoe samenhorigheid kan ophouden een kracht te zijn. Verbinding en samenhang geven onze hogeschool identiteit en ruggengraat, maar kunnen ook ongemerkt een pantser zijn.

Dat te onderzoeken, daarover dat goede gesprek te voeren, dat is onze uitnodiging. Aan onszelf en de directeuren, aan de medezeggenschap, de raad van toezicht en alle anderen die zich uitgenodigd willen voelen. Daar worden we beter van.

Sander van den Eijnden en Joeri van den Steenhoven

College van Bestuur

# 1. Inleiding

Van nut en noodzaak van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs zijn velen overtuigd. Het gaat er nu vooral om hoe we dat bewerkstellingen in de totale organisatie: in het curriculum, de systemen, de structuren, de cultuur en het management, met als resultaat een inclusieve hogeschool. Een onderwijsinstituut waar diversiteit als een normale zaak wordt ervaren, met een inclusieve cultuur waardoor studenten en medewerkers zich gewaardeerd, gerespecteerd en thuis voelen.

De toename van diversiteit in de samenleving is een 'fact of life' dat zich weerspiegelt in de studentenpopulatie. Havisten en vwo'ers, instromers vanuit mbo's, of internationale studenten en de professionals in het kader van life-long learning, hun achtergrond en werkwijze verschillen en dat zorgt voor variëteit in aanpak en stijl. Hogescholen hebben, net als universiteiten en roc's, de maatschappelijke opgave om mensen te equiperen met de competenties die zij nodig hebben voor hun toekomstige werk in een snel veranderende en multiculturele beroepspraktijk. Onderwijsinstellingen willen daarnaast inspelen op de wensen en behoeften van de studenten om hen succesvol te laten zijn in hun studieloopbaan. Deze diverse studentenpopulatie heeft dan ook geleid tot maatwerk en differentiatie in het onderwijs.[1] Hogeschool Leiden, een vooraanstaande aanbieder van hbo-opleidingen, streeft ernaar een inclusieve leergemeenschap te zijn waar iedereen zich gezien en veilig kan voelen.[2]

Om aansluiting te kunnen vinden bij de diversiteit aan studenten is variatie in de personele samenstelling van groot belang. Studenten die zich kunnen identificeren met de docentenpopulatie van hun onderwijsinstelling voelen zich daar over het algemeen meer thuis. Verschillende hogescholen hebben daarvoor inmiddels doelstellingen geformuleerd. De achterliggende gedachte is dat diversiteit voordelen met zich mee kan brengen in termen van creativiteit, flexibiliteit en betere aansluiting bij de studenten en de beroepspraktijk.[3] Diversiteit aan docenten heeft een positieve invloed op de prestatie van studenten van verschillende achtergronden, zo wijst onderzoek uit.[4]

De toename van diversiteit brengt niet alleen voordelen met zich mee. De kans op conflicten binnen teams of werkgroepen groeit en sommige mensen ervaren meer dan voorheen gevoelens van ongelijkheid.[5] Een hoge mate van diversiteit binnen teams of werkgroepen kan daarnaast leiden tot meer uitgesproken machtsverhoudingen, verschillen in sociale rangorde en minder toegang tot hulpbronnen die noodzakelijk zijn voor goede arbeidsperspectieven.[6]

Om de positieve effecten van diversiteit zoveel mogelijk te kunnen benutten en de negatieve te minimaliseren, is het creëren van een inclusieve cultuur voor studenten en medewerkers cruciaal. Het college van bestuur van de Hogeschool Leiden vroeg daarom in het voorjaar van 2019 aan het lectoraat Diversiteit te onderzoeken op welke wijze de hogeschool een inclusief werkklimaat voor haar medewerkers kan bevorderen. Hoewel het zich thuis voelen voor zowel studenten als medewerkers essentieel is, ligt de focus van dit onderzoek op de inclusiebeleving van medewerkers. Het zich thuis voelen van medewerkers is immers een voorwaarde voor het creëren van een inclusieve leergemeenschap voor studenten. Bovendien weten we dat de docenten en het ondersteunend personeel de sleutelfiguren zijn bij het vergroten van het gevoel van waardering onder studenten.

Het onderhavige onderzoekt beoogt concrete handvatten voor beleid op te leveren. Aan de hand van drie deelvragen zoeken we antwoord op de vraag op welke wijze de hogeschool een inclusief werkklimaat voor haar medewerkers kan bevorderen: (1) Hoe duiden de medewerkers inclusie? (2) Hoe beleven zij inclusie? (3) Wat zijn de kansen en uitdagingen binnen de Hogeschool Leiden voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat?

Het onderzoek kent zowel kwalitatieve als kwantitatieve analyses. Er hebben 43 diepte-interviews plaatsgevonden met medewerkers om inclusie te duiden (deelvragen 1 en 2). De inzichten die hieruit voortkwamen, zijn besproken tijdens het kennisdiner in maart 2020 met een gemixte groep medewerkers. Om de inclusiebeleving hogeschool breed te toetsen, is een enquête uitgezet onder alle medewerkers (1.209 in totaal) met een respons van 355 (deelvraag 2). Dat geeft een respons van circa 30 procent. Tot slot hebben we met drie focusgroepen de bevindingen van de interviews en de enquête getoetst en zochten we antwoorden op deelvraag 3.

Gedurende de looptijd van het onderzoek vonden drie bijeenkomsten plaats met de klankbordgroep[7] om de voortgang en de bevindingen tegen het licht te houden.

# 2. Theorie en definitie

Het bestuderen van inclusie en diversiteit in organisaties is niet altijd eenvoudig. Het is een complex vraagstuk en het omgaan met verschillen gaat er nooit zonder controverse. De realiteit is dat diversiteit niet alleen voordelen met zich meebrengt, maar ook kan leiden tot gevoel van onveiligheid, toename van conflicten en weerstand.[8] In de theorie zijn verschillende perspectieven op het fenomeen onder woorden gebracht, ook over hoe inclusie te bereiken.[9] Voor de duiding van inclusie zijn verscheidene definities in omloop. Verschillende wetenschappers beschrijven inclusie als de ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, én verwijzen naar het gevoel ergens bij te horen en onderdeel van te zijn.[10] Deze gangbare definitie hanteren we in dit rapport. Hoewel de termen inclusie en diversiteit met elkaar vervlochten zijn en ook als zodanig worden gehanteerd door de wetenschap en in de praktijk, zijn er nuances in focus en aandachtsgebieden. Daar waar diversiteit zich richt op heterogeniteit en de demografische samenstelling van teams of werkgroepen, ligt de focus van inclusie meer op medewerkersbetrokkenheid en de integratie van diversiteit in de werkomgeving en in organisatorische processen en systemen.[11]

De verankering van inclusiviteit in de organisatiecultuur vraagt aandacht. Een inclusieve cultuur laat mensen met verschillende achtergronden participeren in de maatschappij of de werkomgeving, en stelt hen in staat volledig bij te dragen.[12] In een inclusief werkklimaat wordt iedereen eerlijk behandeld en gewaardeerd voor wie men is. Men heeft het gevoel gehoord te worden en invloed te hebben op besluitvorming.[13] Een omgeving is pas echt inclusief wanneer niet alleen de leden van de meerderheidsgroep, maar ook die van de minderheidsgroepen zich erbij voelen horen. Diversiteit is onlosmakelijk verbonden met inclusie. Binnen een organisatie waarin een hoge mate van inclusiviteit wordt ervaren, wordt diversiteit immers gezien als een potentieel waardevolle hulpbron om te kunnen komen tot nieuwe inzichten en vaardigheden.[14] Een andere randvoorwaarde voor een inclusieve cultuur is leiderschap. Wanneer leidinggevenden oog hebben voor verschillen, voelen medewerkers zich meer gehoord en zijn meer verbonden met de organisatie dan waar dat niet het geval is.[15] Daarom kijkt het onderhavige onderzoek ook naar de relatie tussen leiderschap en de bevordering van een inclusieve hogeschool.

Dit onderzoek start vanuit een vernieuwende theoretische invalshoek door inzichten uit verschillende disciplines te verbinden met die vanuit de HRM-literatuur. Vanuit de sociale psychologie is bekend dat de identiteit van individuen tot stand komt door de groepen waartoe men behoort.[16] Persoonlijke identiteit wordt gevormd vanuit de omgang met verschillende sociale groepen, waarbij ieder

individu zich op een eigen, unieke manier aanpast en deze sociale interacties op verschillende manieren internaliseert. Hierdoor ontstaan individuele verschillen in persoonlijke identiteit. Mensen vergelijken zichzelf en anderen als onderdeel van deze sociale groepen voortdurend via sociale categorisatie; het indelen van mensen in sociale groepen. Dit doet men niet alleen bij anderen, maar ook bij zichzelf: zelfcategorisatie.[17] Dit proces van zelfcategorisatie helpt mensen een plaats voor zichzelf in de samenleving te creëren. Het zorgt voor een 'wij-' versus 'zij-'gevoel. Volgens Brewers *optimal distinctiveness theorie* (ODT), is er sprake van een constante spanning binnen mensen tussen het behoud van de eigen, unieke persoonlijke identiteit en de vele sociale identiteiten die men heeft.[18] Enerzijds willen mensen zelfbevestiging en zich onderscheiden als individu. Anderzijds voelt men de behoefte om erbij te willen horen en op te gaan in de groep. Het goed kunnen balanceren tussen deze tegenstrijdige gevoelens is een belangrijke voorwaarde voor het versterken van gevoelens van inclusie. Leidinggevenden zouden hierin kunnen helpen door medewerkers te ondersteunen, faciliteren en ontwikkelen in zowel het versterken van het groepsgevoel als het aanmoedigen van unieke bijdragen tijdens bijvoorbeeld teamdagen, functioneringsgesprekken en werkoverleg.

Het HRM-perspectief richt zich op het beleid en leiderschap. We onderzoeken in hoeverre er in beleidsprocessen oog is voor inclusie en hoe (team)leiders hiermee omgaan.[19] Commitment vanuit de top voor het vergroten én adequaat kunnen managen van diversiteit is namelijk cruciaal voor het realiseren van inclusieve werkomgevingen.[20] Managers van teams of andere werknemers in formele leiderschapsfuncties zijn sleutelfiguren in het creëren van inclusie, omdat medewerkers hun percepties van inclusie baseren op de manier waarop er met hen wordt omgegaan binnen de werkomgeving.[21] Daarnaast worden deze percepties van inclusie gevormd door persoonlijke opvattingen en (culturele) waarden en hoe hiermee wordt omgegaan door zowel de maatschappij als vanuit de werkomgeving. In dit onderzoek worden persoonlijke opvattingen en waarden van medewerkers wél meegenomen, maar wordt de omgang vanuit de maatschappij buiten beschouwing gelaten, omdat dit de scope van het onderzoek te breed zou maken.

Recent onderzoek rondom het creëren van een inclusieve werkomgeving heeft een zestal aspecten geïdentificeerd. Dit zijn: psychologische veiligheid, betrokkenheid in werkgroepen, authenticiteit, invloed op besluitvormingsprocessen, het gevoel gerespecteerd en gewaardeerd te worden en het herkennen, waarderen en versterken van diversiteit.[22]

*Psychologische veiligheid* refereert aan percepties van veiligheid om zich open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen binnen groepen.[23] Ook gaat het over het durven geven van meningen die de heersende status-quo mogelijk uitdagen, zonder hierbij het gevoel te hebben dat dit negatieve gevolgen zal hebben voor iemands zelfbeeld, status of carrièreperspectieven.[24] *Betrokkenheid in werkgroepen* heeft te maken met iemands gevoel erbij te horen en de noodzakelijke toegang te krijgen tot informatie en faciliteiten die nodig zijn voor gelijke arbeidskansen.[25] *Authenticiteit* reflecteert de behoefte aan eigenheid en de ruimte die iemand ervaart in een werkgroep om zichzelf te kunnen zijn. *Invloed op besluitvormingsprocessen* wordt ervaren wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun ideeën en percepties worden gehoord én benut.[26] Het *herkennen, waarderen en versterken van diversiteit* verwijst naar de mate van commitment vanuit de top, waarbij zowel de communicatie als de beleidsmatige acties op het gebied van diversiteit aansluiten bij de filosofie van een inclusieve werkomgeving, waarbij iedereen erbij hoort en zich thuis voelt. Ten slotte hebben *gevoelens van respect en waardering* betrekking op het ervaren van rechtvaardige arbeidsprocessen en een gelijkwaardige behandeling.[27] Meer aandacht voor deze elementen zou moeten leiden tot sterkere percepties van inclusie.[28] Dit vormt de basis voor een inclusieve werkomgeving.

# 3. Methoden en resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens de methode van dataverzameling per onderdeel en de resultaten die deze methode heeft opgeleverd. Om relevante achtergrondinformatie te vinden voor de theoretische inbedding van dit onderzoek, afgestemd op de onderwijscontext, heeft een literatuurstudie plaatsgevonden. Hiervoor is onder meer gezocht op 'google scholar' en 'web of science' op de termen *inclusie, superdiversiteit, inclusief onderwijs en diversiteitsinterventies*, zowel in het Nederlands als in het Engels. Daarbij zijn de vakdisciplines (sociale) psychologie, human resource management en onderwijskunde als uitgangspunt genomen, omdat deze invalshoeken het beste aansluiten bij de vraagstelling van dit onderzoek. Ook vonden er voorafgaand aan de start van dit onderzoek een aantal sleutelinterviews plaats binnen de hogeschool met medewerkers die veel expertise dan wel affiniteit met het onderwerp diversiteit en inclusie hebben. Deze expertinterviews zijn afgenomen voor de verkenning en afbakening van het onderwerp.

### 3.1 Diversiteitsbeleid en kengetallen

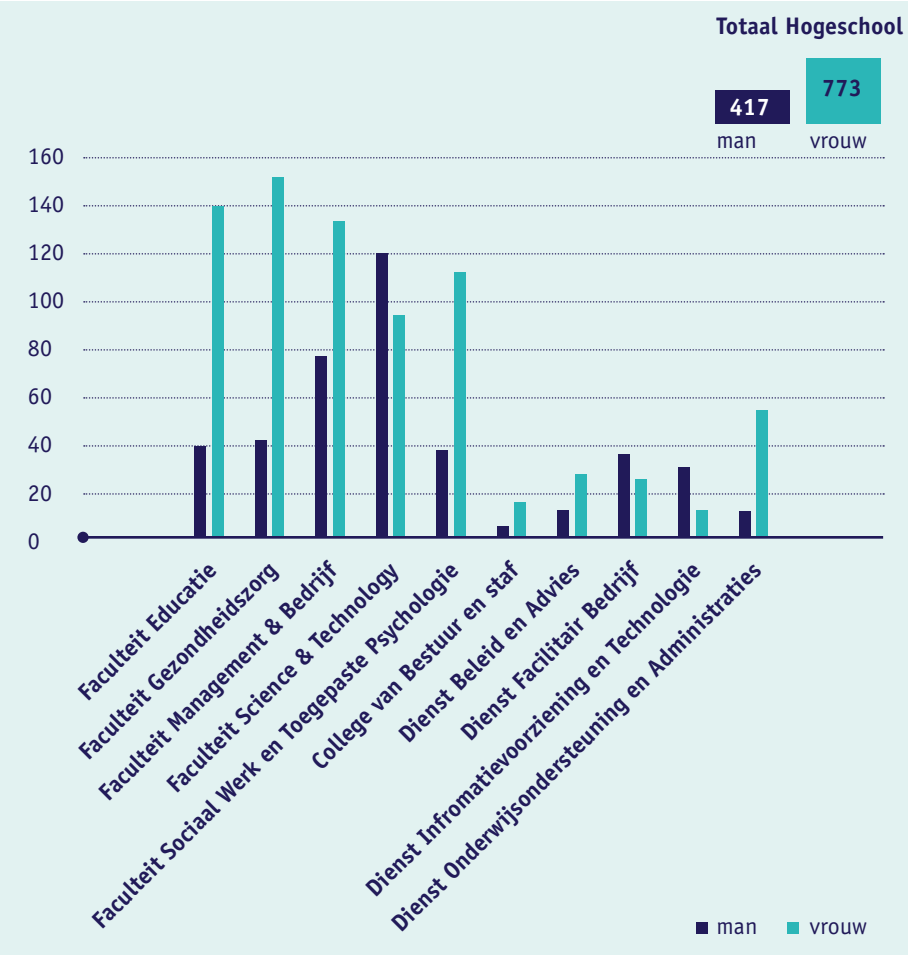
Hogeschool Leiden kent geen specifiek diversiteitsbeleid. Volgens haar organisatiebeleid streeft de hogeschool een inclusieve omgeving na waar iedereen erbij hoort. Dit is verankerd in een van de vijf beloftes, namelijk dat de hogeschool een leergemeenschap is waar mensen zich thuis en veilig voelen, en waar de menselijke maat en het persoonlijk contact centraal staan. Iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij. Elke student en medewerker zou zich er – ongeacht zijn of haar afkomst – thuis en veilig moeten voelen. De organisatie wil op zoek gaan naar inzichten en interventies om tot meer diversiteit in de organisatie te komen en een inclusieve cultuur te ontwikkelen: een cultuur waarin ruimte is voor verschillen en waarin verschillen worden benut.
Het college van bestuur moedigt het gesprek aan tussen medewerkers onderling, met studenten en tussen studenten onderling voor het bevorderen van bewustwording over onderlinge verschillen.[29]

Hierna volgen cijfers over gender en leeftijd van medewerkers en studenten van de hogeschool. De cijfers over etnische diversiteit zijn niet aanwezig.

*Gender*

In 2019 telde de hogeschool 1.209 medewerkers verdeeld over vijf faculteiten, vier diensten en het college van bestuur. Tezamen bedienen ze ruim 11.000 studenten. 65 procent van de medewerkers is vrouw. Dat ligt boven het landelijke gemiddelde van 57 procent van alle hogescholen.[30] Bij de faculteit Science & Technology, dienst Facilitair Bedrijf en de dienst Informatievoorziening en Technologie werken meer mannen dan vrouwen. Figuur 1 geeft de manvrouwverdeling per faculteit en dienst weer.

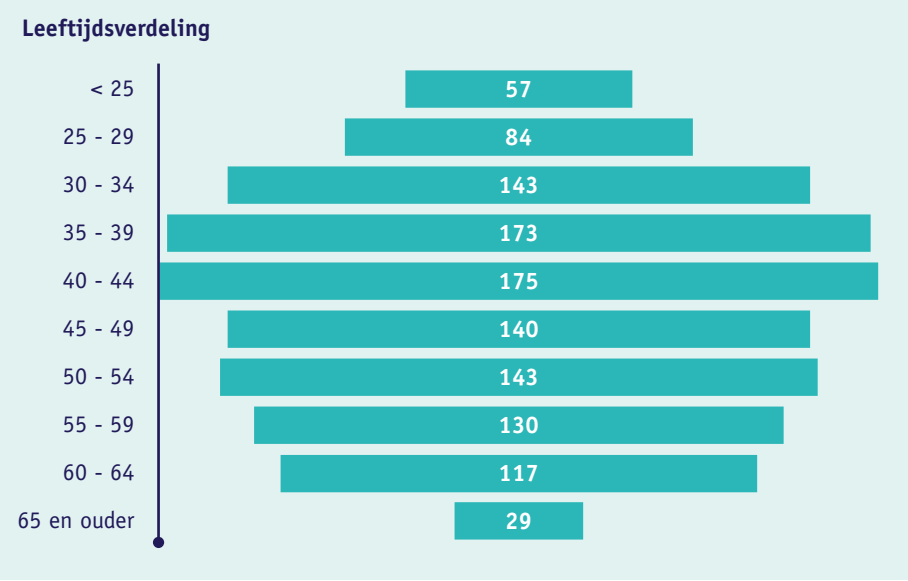
*Figuur 1. Man-vrouwverdeling medewerkers per faculteit en dienst, 2019*



*Leeftijd*

Figuur 2 laat een evenredige verdeling zien naar leeftijdscategorieën met uitzondering van de leeftijdsgroep 25 tot 29 jaar. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 43 jaar, iets lager dan het landelijk gemiddelde van 47 jaar. Het zwaartepunt in de leeftijdsverdeling binnen de Hogeschool Leiden ligt tussen de 35 en 44 jaar. Ook dit is lager dan het landelijke zwaartepunt in de leeftijdsverdeling, dat tussen de 45 en 57 jaar ligt.[31]

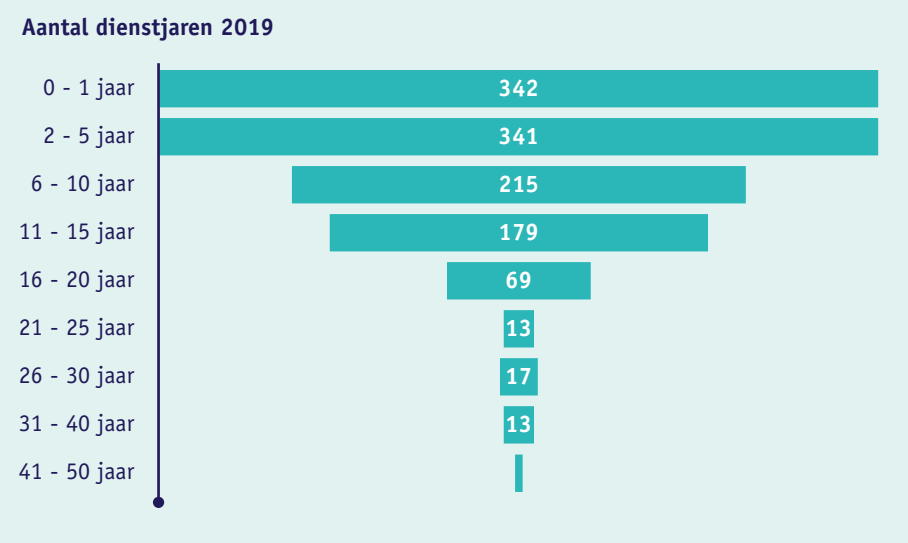
*Figuur 2. Verdeling van het aantal medewerkers Hogeschool Leiden in leeftijdscategorieën, 2019*



*Dienstjaren*

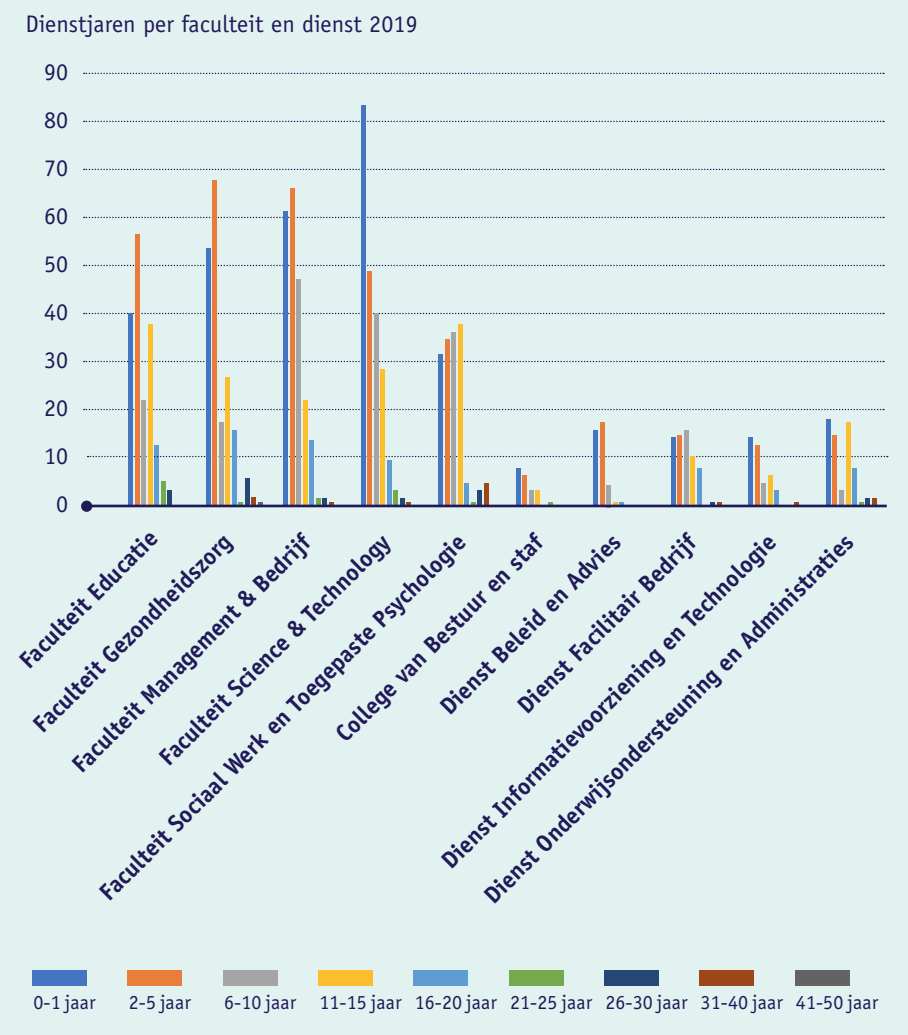
Uit de cijfers in Figuur 3 is af te leiden dat de afgelopen vijf jaar naar rato van het totale personeel veel nieuwe medewerkers zijn aangesteld.

*Figuur 3. Verdeling van het totaal aantal dienstjaren van medewerkers, 2019*



Het aantal dienstjaren varieert per faculteit of dienst. Dit is te zien in figuur 4.

*Figuur 4. Dienstjaren per faculteit en dienst Hogeschool Leiden, 2019*



### 3.2 Interviews en focusgroepen

Semi-gestructureerde diepte-interviews hebben we afgenomen in de periode november 2019 tot en met april 2020.32 Het doel van de interviews was het verkrijgen van meer inzicht in de duiding en beleving van het begrip inclusie onder medewerkers en leidinggevenden (deelvragen 1 en 2). De focusgroepen zijn gehouden in september 2020. Daar is gepoogd meer inzicht te krijgen in de kansen en knelpunten binnen de hogeschool voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving (deelvraag 3).

*Respondenten*
De selectie van de respondenten vond plaats op basis van vooraf vastgestelde selectiecriteria zoals faculteitsgrootte, sekse, leeftijd en aantal dienstjaren.
De interviews zijn gehouden binnen de faculteiten Educatie, Science & Technology (S&T) en de dienst Onderwijsondersteuning en Administraties (OA).
De managementondersteuners van de betrokken faculteiten hebben op basis Dienstjaren per faculteit en dienst 2019 van deze criteria een lijst samengesteld met respondenten die hieraan voldeden. Aanvullend zijn nog twee medewerkers gesproken van faculteit Management & Bedrijf (M&B) en één medewerker van Sociaal Werk & Toegepaste Psychologie (SW&TP). In totaal zijn er 43 interviews gehouden. Tabel 1 geeft een overzicht van de geïnterviewden.

*Tabel 1. Overzicht van geïnterviewden*

| | **Directeur (N=9)** | **Manager (N=7)** | **Coördinator (N=2)** | **Docent (N=20)** | **Dienst (N=5)** | **Totaal N=43)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Gender** | | | | | | |
| Man | 4 | 2 | 0 | 6 | 1 | 13 |
| Vrouw | 5 | 5 | 2 | 14 | 4 | 30 |
| **Faculteit/Dienst** | | | | | | |
| Educatie | 1 | 2 | | 10 | | 13 |
| S&T | 1 | 3 | 2 | 7 | | 13 |
| Dienst OA | 1 | 2 | | | 5 | 8 |
| SW&TP | 1 | | | 1 | | 2 |
| M&B | 1 | | | 2 | | 3 |
| Overig | 4 | | | | | 4 |

*Topics interview*
De vragenlijst voor het interview is opgebouwd aan de hand van verschillende theoretische inzichten. Het begrip inclusie is gedefinieerd als *'jezelf kunnen zijn'* en *'erbij horen'*.[33] Ook is gevraagd naar de *aandacht voor diversiteit & inclusie* in de visie, het beleid en in de organisatieprocedures.[34] Ingezoomd is op de zes elementen die een inclusieve werkomgeving kunnen beïnvloeden, te weten *betrokkenheid, authenticiteit, besluitvorming, respect & waardering, psychologische veiligheid* en *het waarderen en aanmoedigen van diversiteit*.[35] Tot slot hebben we in de interviews inclusief leiderschap aan de orde gesteld, zowel vanuit het perspectief van de medewerker als dat van de leidinggevenden. Daarbij is ingegaan op inclusieve leiderschapsgedragingen gericht op het *versterken van het groepsgevoel* enerzijds én het *stimuleren van unieke bijdragen anderzijds*.[36]

*Opzet focusgroepen*
Op 15 september 2020 vonden drie online-focusgroepen plaats met in totaal vijftien medewerkers. De online gesprekken duurden anderhalf uur. Iedere focusgroep werd geleid door een onderzoeker van het lectoraat. De deelnemers zijn deels geworven via open inschrijving (intranet) en deels zijn ze uitgenodigd op basis van expertise. In deze focusgroepen, bestaande uit vijf personen per groep, werden aan hen twee vragen voorgelegd die tot doel hadden om de bevindingen uit de interviews te duiden en om antwoord te zoeken op deelvraag 3 van het onderzoek. Concreet zijn de volgende twee vragen besproken in de online sessie:

- *Hoe kan de hogeschool (medewerkers en leidinggevenden) meer handen en voeten geven aan de belofte om inclusie te versterken?*
- *Hoe reageert je leidinggevende op mogelijke spanningen die voortkomen uit verschillende perspectieven, denkwijzen en achtergronden onder medewerkers binnen teams?*

*Data-analyse*
De kwalitatieve data zijn gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Atlas.Ti. Aan de hand van open en axiale coderingen zijn de eerste labels aangemaakt. Vervolgens zijn de codes door middel van intersubjectiviteit – dat wil zeggen door minimaal twee onderzoekers – geordend en gestructureerd om patronen en relaties te ontdekken binnen de data. Deze inzichten zijn daarna samengevoegd op basis van frequent overleg en data-uitwisseling tussen de onderzoekers, tevens de schrijvers van dit rapport.

Hierna presenteren we de resultaten uit de interviews en de focusgroepen. Er wordt antwoord gegeven op deelvragen 1 en 2: hoe duiden en beleven medewerkers van de Hogeschool Leiden inclusie? De bevindingen worden gepresenteerd langs de belangrijkste thema's die naar voren kwamen uit de interviews namelijk de organisatie, de samenstelling en het beleid, de inclusiebeleving en leiderschap. Tot slot passeren de resultaten van de hogeschoolbrede enquête over de inclusiebeleving de revue.

Hierna volgen de resultaten van het kwalitatieve deel. De citaten uit de interviews zijn geanonimiseerd verwerkt.

### 3.2.1. De organisatie, de samenstelling en het beleid

***Fysieke werkomgeving geeft het gevoel van een warm huis.***

Inclusie binnen Hogeschool Leiden wordt onder meer gerelateerd aan de beleving van de fysieke werkomgeving. Vrijwel alle respondenten ervaren de hogeschool als een fijne, warme en open werkomgeving waar ruimte is om te leren en te ontmoeten. De werkomgeving voldoet aan hun behoeften aan comfort, veiligheid, zekerheid en biedt de mogelijkheid tot zinvolle sociale contacten. Het gebouw is ingericht met flexibele werk- en ontmoetingsplekken die ruimte bieden aan spontane uitwisselingen van zowel kennis als 'lief en leed'. Dit geeft mensen het gevoel van een fijn en warm huis. De beleving is dat de hogeschool continu streeft naar verbetering van de fysieke omgeving. Dit moedigt de mensen aan om zich in te zetten en nauwer samen te werken. Mensen geven over het algemeen aan een goede balans te kunnen creëren tussen het werken op de hogeschool en thuis.

> "Ik vind het een heel gemoedelijke werkomgeving, waar veel begrip is voor persoonlijke omstandigheden. (...) Het is een sociale werkomgeving waar je ook iets voor wil betekenen."
>
> "De hogeschool is een hele fijne plek om te werken. (...) Het is een plek waar ik mij op mijn gemak voel."

Er worden ook enkele verbeterpunten aangedragen. Door het ruimtegebrek zijn medewerkers verdeeld over diverse locaties waardoor het elkaar spontaan ontmoeten niet veel kans krijgt. Plekken waar je ongestoord kunt telefoneren en overleggen zijn niet eenvoudig te regelen. Sommigen missen de mogelijkheid om sfeer te brengen in kale ruimten, zoals het ophangen van een schilderij of het plaatsen van een plantje. Dit is vaak niet toegestaan.

Een punt van zorg zijn de voorzieningen voor medewerkers met een beperking. Ondanks de goede bedoelingen en de bereidheid om collega's met een beperking individueel te ondersteunen en te faciliteren ervaren dezen nog steeds drempels als het gaat om toegankelijkheid. Respondenten met een beperking ervaren dat de hogeschool is ingericht op basis van 'hoe de meeste mensen zijn', en dat zij en ieder ander met een beperking zich zoveel mogelijk moeten aanpassen. Zo kunnen rolstoelgebruikers niet met een tag bij hun lockers, staan de kopieerapparaten soms te hoog, zijn er niet voldoende prikkelarme ruimtes beschikbaar, kunnen visueel beperkten de treden van de rode trap niet zien omdat dit allemaal één kleur is. De website en de huisstijl van de hogeschool zijn niet toegankelijk voor hen. Goedbedoelde aanpassingen kunnen soms tot uitsluiting leiden. Zo zijn de toiletten voor mensen met een arbeidsbeperking genderneutraal geworden alsof iedereen die er gebruik van maakt, zich niet met een bepaald gender identificeert. Het is voor deze medewerkers lastig om steeds weer de toegankelijkheid van het gebouw aan te kaarten.

*"Kleine dingen kunnen heel erg kwetsend zijn. (...). Voor mij op het werk naar de wc gaan, is een heel ding, dat kost me drie kwartier per werkdag. Dus dat vind ik wel vervelend."*

*"Natuurlijk kan je niet voor elke belemmering een aanpassing maken, maar ik denk dat we het wel over heel grote groepen hebben waar rekening mee gehouden kan worden."*

***Kenmerkend aan de huidige cultuur is de menselijke maat.***

De kleinschaligheid van de hogeschool heeft een positieve invloed op de cultuur en is samen te vatten in termen als: het is een knusse, warme, gezellige school met een fijne en open sfeer. Er heerst een 'ons-kent-ons'-cultuur. Collegialiteit is een veelvuldig benoemd kenmerk van die cultuur. In onderwijsteams en ook bij de diensten wordt een grote (gedeelde) verantwoordelijkheid voor het werk ervaren. Het onderwijs wordt samen ontwikkeld en collega's ervaren onderlinge hulp en steun. Er is oprechte onderlinge interesse. Collega's zijn toegankelijk en laagdrempelig in de omgang, tonen zich deskundig, bereidwillig, welwillend en hulpvaardig. Er is oog voor de persoonlijke verhalen en de menselijke maat. Dit is te zien in situaties waarbij er hulp en ondersteuning nodig is, bijvoorbeeld als iemand een overvol takenpakket heeft, ziek is of als er sprake is van bijzonderheden in de persoonlijke sfeer.

"Iemand wordt ziek of je hebt het heel druk met elkaar en daar komt toch een telefoontje binnen dat het heel erg slecht gaat met de schoonvader. (....) Dan heb je daar het gesprek over en daarna regel je het met elkaar."

"Er is zeker oog voor de menselijke maat binnen ons team. We vangen elkaar op als het even te hoog zit bij iemand. (....) Het is echt wel een thuis, zo voel ik het."

Wederkerigheid, compassie en persoonlijk contact worden als voorname sleutelwoorden genoemd om samen met collega's en studenten een veilige en professionele werk- en leeromgeving te creëren waarin iedereen gewaardeerd wordt, waar naar elkaar geluisterd wordt en waar er ruimte is om fouten te maken, en met en van elkaar te leren. De bevlogenheid om met elkaar goed onderwijs te realiseren én verbinding maken met de studenten is merkbaar en voelbaar.

"Ik ga naar mijn plek waar ik mijn werk kan doen en waar ik het heel fijn heb en waar ik voor de collega's ben maar ook andersom. (...) Ze houden rekening met je, maar andersom ook. Dat is echt een heel fijne wisselwerking."

"Collegialiteit, feedback geven, terug horen als je iets niet goed doet, en ook terug horen als je iets wel goed doet, dat gebeurt gelukkig heel veel."

***Het realiseren van etnisch divers samengestelde teams is een ondergeschoven kindje.***

De meeste respondenten zien divers samengestelde teams als positief omdat zij ervan overtuigd zijn dat deze een andere dynamiek met zich meebrengen en dat diversiteit aan mensen verschillende perspectieven inbrengen voor het onderwijs en het curriculum. De beleving is dat teams divers zijn samengesteld wat persoonlijkheid, expertise en interesses betreft. Ook lijken teams zichtbaar divers te zijn vanwege gender en leeftijd. Bij sommige diensten, zoals bij IT, zijn vrouwen in de minderheid, wat herkenbaar is voor deze sector. En bij andere diensten zijn de mannen in de minderheid. Respondenten spreken de ambitie uit dat de teams diverser worden ten aanzien van etniciteit zodat deze een afspiegeling zijn van de studentenpopulatie. Leidinggevenden onderschrijven de noodzaak om nieuwe medewerkers met een migratieachtergrond te werven. Ook hier geldt het argument in te kunnen spelen op de diversiteit aan studenten. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat er voor elke student rolmodellen zijn vóór de klas. Daarom streven sommige leidinggevenden in hun aannamebeleid naar meer medewerkers met een migratieachtergrond. Het witte en autochtone imago van de hogeschool kan dit streven tegenwerken, menen zij. Bij bepaalde uitvoerende functies is dat geen probleem, maar op onderwijsvacatures solliciteren nauwelijks mensen met een migratieachtergrond. Er vindt geen actieve werving plaats.

> “Ik vind het jammer, dat onze docentenpopulatie eigenlijk helemaal geen reflectie is van onze studentenpopulatie.”
>
> “De studentenpopulatie van onze opleiding is héél wit, wat mij betreft alleen maar wit, waardoor etnische achtergrond een beperkte rol speelt in het opleidingsbeleid.”
>
> “Onze opleiding heeft de meest diverse populatie studenten, maar de docentengroep is homogeen: allemaal witte mensen tussen de 30 en 40.”

Verscheidene leidinggevenden stellen voor andere wevingsmethoden en -kanalen in te zetten om te voorkomen dat de hogeschool steeds in dezelfde vijver vist. Er bestaat op dit moment geen strategie voor gerichte werving van mensen met een migratieachtergrond. Om diverser te worden, is een andere aanpak nodig, aldus ettelijke leidinggevenden. De struikelblokken voor het bevorderen van etnische diversiteit zijn onder meer het taalniveau van docenten met een

migratieachtergrond en de overtuiging dat 'ze' niet of nauwelijks solliciteren. Ook bestaat de gedachte dat deze groep een andere benadering of behandeling nodig heeft en wordt er (waarschijnlijk onbewust) gesproken over wij en zij. Het expliciet aandacht geven aan groepen geniet niet de voorkeur van sommige leidinggevenden.

> "Ik heb inmiddels best wel wat sollicitaties meegemaakt, en gemerkt dat er bijna geen multiculturele mensen solliciteren op een docentfunctie. En dat vind ik wel jammer, want het is voor de studenten natuurlijk wel leuker als ze een wat diverser gezicht zien."
>
> "Ik zou meer diversiteit heel erg verwelkomen. Het is ook wel iets waarop ik let bij sollicitaties. Maar over het algemeen hebben we bijna nooit sollicitanten met een niet-Nederlandse achtergrond en ik vraag mij af hoe dat komt."
>
> "En waar gaan we dan allemaal aandacht aan besteden? Dan moet je eigenlijk aan alles aandacht besteden. Die regenboogvlag, de emancipatie van de vrouw... Dat wordt op een gegeven moment ook een beetje een karikatuur."

***Inclusie is verankerd in de belofte, de vertaalslag naar daden is de uitdaging.***

Over de ontwikkeling van een hogeschoolbreed beleid rond diversiteit en inclusie verschillen de leidinggevenden van mening. Het elkaar aanspreken op gedrag zou leidend moeten zijn in de aanpak. Sommige leidinggevenden vragen zich af of diversiteit en inclusie te vatten is in beleidsuitgangspunten en -doelstellingen, en welke interventies er zouden moeten worden ingezet. De aarzeling is dat specifiek diversiteitsbeleid de tegenstellingen kan benadrukken. In de kern gaat het er volgens deze leidinggevenden om dat mensen bereid zijn om de kracht van verschillen in te zetten in plaats van verschillen tegenover elkaar te plaatsen. Een voorwaarde om daartoe te komen, is volgens hen dat iedereen in de organisatie elkaar aanspreekt op gedrag.

Andere leidinggevenden geven juist aan dat resultaatafspraken rond diversiteit en inclusie een voorwaarde zijn om diversiteit en inclusie te bevorderen. Hun overtuiging is dat dit niet vanzelf gaat gebeuren en dat je stappen kunt zetten als je elkaar ook kunt aanspreken op de gemaakte afspraken.

Ondanks het verschil van inzicht in de aanpak van diversiteit en inclusie geven nagenoeg alle leidinggevenden en medewerkers aan dat inclusie verweven is met de belofte van de hogeschool over de leergemeenschap uit het instellingsplan 2017-2022 *De Rijkdom van het onvoltooide*: "Wij zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij". Deze belofte leeft onder respondenten; zij kennen de gekozen bewoordingen.

De belofte en de kernwaarden zijn krachtig, inspirerend en uitdagend verwoord en geven de hogeschool een duidelijke identiteit. De respondenten staan intrinsiek achter de belofte. De gedeelde kernwaarden spelen een voorname rol bij het realiseren van verbinding tussen mensen en daarmee kunnen zij inclusie bevorderen.

De belofte biedt houvast en wordt gezien als een startpunt voor een beweging in de richting van meer inclusiviteit. De geïnterviewden geven aan dat het nu vooral gaat om een vertaalslag van de belofte naar ambities en concrete doelen. Van belang is ook dat het thema goed begeleid wordt. Wie gaat erover? Wie neemt de regie? En hoe worden de medewerkers en leidinggevenden begeleid of ondersteund om tot de gewenste verandering te komen?

> "Ik vind het een heel mooie belofte. We proberen het te expliciteren. (...) Het is wel heel moeilijk de woorden in daden te gaan invullen. Daar hoort toch ook een commitment bij van iedereen."
>
> "Het is ook wel weer lastig. (...) Het is een vrij open belofte. Er zitten verder geen kaders bij."
>
> "Ik denk dat het een thema is dat leeft, maar dat het ook goed begeleid moet worden. Vaak worden de contrasten dan groter en gaat het over normen en waarden en wat je belangrijk vindt."

### 3.2.2. De inclusiebeleving

***De teams zijn hecht en de mensen hebben het gevoel erbij te horen.***

De sfeer in de teams wordt beschreven als open en eerlijk naar elkaar. Het is een omgeving waar mensen elkaar opzoeken, werkgerelateerde en persoonlijke zaken met elkaar delen, en van elkaar leren. De teams worden omschreven als een

liefdevolle sociale omgeving waar warmte voor elkaar gevoeld wordt en waar het contact persoonlijk is. Een nieuwe medewerker beschrijft haar inwerkperiode als een bedje van liefde en begrip. Het aardig zijn kan volgens sommigen ook wat doorslaan, omdat het de eerlijke feedback naar elkaar kan belemmeren.

> "Iedereen heeft wat te halen en in te brengen in het team. Wij leren van en met elkaar."
>
> "Soms heb je de ene mening tegen de andere mening tegen de andere mening, maar uiteindelijk lachen we met elkaar geven we elkaar een knuffel."

Medewerkers voelen zich over het algemeen op hun gemak, vinden dat zij ruimte krijgen om zichzelf te zijn en ervaren onderling respect. Veel wordt in alle openheid en eerlijkheid met elkaar besproken. De laagdrempelige sfeer om elkaar te benaderen en elkaar te helpen draagt hieraan bij.

> "Ik denk dat ik bijna ongeveer ben net zoals thuis. En ik denk dat dat zo'n beetje voor iedereen geldt."
>
> "Ik ben zeer snel toen ik hier kwam werken uit de kast gekomen, iedereen weet dat, en dat is echt geen enkel punt. Er worden grappen over gemaakt en ik doe zelf hard mee met grappen maken. Er worden politieke discussies gevoerd onder de docenten, en dan merk je ook wel dat niet iedereen op dezelfde lijn zit, maar dat mag er allemaal zijn."

***Samenwerking en ontwikkelingsgerichtheid dragen bij aan teamcohesie.***

De samenwerking en ontwikkelingsgerichtheid in teams dragen bij aan onderlinge verbinding en de binding met de hogeschool. Leidinggevenden spelen daarbij een belangrijke rol. Zij moedigen medewerkers aan perspectieven met elkaar uit te wisselen en zich te blijven ontwikkelen door middel van cursussen en opleidingen op een manier die het beste bij de persoon past. Medewerkers ervaren ruime faciliteiten voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook gesprekken over kansen en groeimogelijkheden zijn vanzelfsprekend.

> “De hogeschool is een omgeving waar collega’s elkaar helpen en waar je je persoonlijke doelen en ambities kunt behalen.”
>
> “Ik heb het idee dat de hogeschool een plek is om ook zelf te leren. (....). Het feit dat ik ruimte heb gekregen om mijn creativiteit te uiten, maakt dat ik me verbonden voel met de hogeschool.”
>
> “Als ik zelf kwam met iets dat ik wilde leren of ik kon het goed onderbouwen, was daar altijd wel ruimte voor, dat faciliteerde ze altijd wel.”

Er zijn ook signalen dat er factoren zijn die maken dat het gevoel van teamcohesie niet voor iedereen even sterk is. Hoewel de meerderheid een sterke band met elkaar voelt, valt het op dat mensen die elkaar in de privésfeer ontmoeten, bijvoorbeeld samen hardlopen, naar yoga of een theater bezoeken, dit intenser beleven.
Deze respondenten beschrijven de werkcontext als hun familie. Een respondent beschouwt de werkrelatie met een manager als ‘professionele broederschap’ omdat er dagelijks contact is over het werk.

De behoefte om buiten het werk met collega’s om te gaan, is er niet bij iedereen. Er zijn medewerkers die een goede werkrelatie met hun collega’s hebben, maar het contact professioneel houden. Enkele respondenten stellen ook grenzen aan de belangstelling voor elkaar buiten werktijd. Een tweetal collega’s geeft expliciet aan zich op sommige momenten af te sluiten van de groep.

Extra activiteiten kunnen de groepscohesie versterken. Medewerkers maken nu vooral verbinding als ze bijvoorbeeld samen een vak geven. Dan leren ze de ander ook goed kennen. Buiten deze gezamenlijke taken leren medewerkers elkaar niet op een andere manier beter kennen.

> “Ik houd niet zo van die gezamenlijke lunches waar het echt nergens over gaat. Ik kan mijn tijd beter besteden.”
>
> “Het moet niet uitmaken wat voor vak je geeft, met wie je samenwerkt. Het moet gewoon zo zijn dat iedereen van elkaar weet hoe de ander in elkaar steekt.”

***Persoonlijke aandacht en de momenten van samenzijn dragen bij aan binding.***

Er zijn verschillende factoren die de beleving van inclusie positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Zingeving, onderlinge waardering en vertrouwen, respectvolle bejegening, openheid voor nieuwe ideeën, zijn aspecten waar veel waarde aan gehecht wordt. Concreet betekent dat onder meer een werkomgeving waar je je mening kan geven en waar naar je geluisterd wordt.

Binnen de hogeschool komt dit onder meer tot uiting door gerichte persoonlijke aandacht waarbij mensen van elkaar weten wat hen bezighoudt. Respondenten zijn lovend over de georganiseerde momenten van samenzijn gedurende het collegejaar op opleidings-, faculteits- en hogeschoolbreed niveau. De opening van het collegejaar, de personeelsconferentie, het kerstontbijt en -diner, de nieuwjaarsbijeenkomst, het zomeruitje, de activiteiten van de personeelsvereniging, de speeches van het CvB tijdens de diverse gelegenheden, de attenties die men ontvangt bij belangrijke persoonlijke gebeurtenissen zijn daar voorbeelden van. De ontmoetingen maken persoonlijk contact mogelijk, dragen bij aan saamhorigheid, versterken de onderlinge band en geven de mensen een thuisgevoel. Tevens wordt de wijze geprezen waarop nieuwe docenten via een introductiedag en intervisie worden begeleid; zij voelen dit als een warm welkom.

***Er is volop aandacht in teams om inclusie te bevorderen.***

De persoonlijke benadering van en de oprechte interesse in elkaar zijn enkele manieren waarop medewerkers in teams inclusie bevorderen. Het voeren van persoonlijke gesprekken, het confronteren van elkaar op (ongewenst) gedrag en iemand erop aanspreken wanneer niet (goed) geluisterd wordt, zijn volgens medewerkers belangrijke elementen om in verbinding te blijven met collega's. Om acceptatie en wederzijds begrip te krijgen, staan medewerkers open voor standpunten van anderen, ook als zij het er niet mee eens zijn. Jezelf kunnen zijn en de ander in zijn waarde laten, nemen medewerkers als uitgangspunt in de onderlinge interactie. Wel geven enkele medewerkers aan dat zij soms het gevoel hebben harder hun best te moeten doen om erbij te horen. Zij verwijzen dan naar activiteiten die niet bij de persoon passen of de directe manier van communiceren die als onprettig wordt ervaren.

"Ik ben heel erg opzoek naar: wat is het? Zij kan van ons leren en wij van haar. Ze hoort bij het team."

"Er is altijd een soort tweedaagse. Dan gaan we de hort op en dat is niet geschikt voor mij. Ik ga dus nooit mee met dat soort dingen. Er wordt nooit eens gedacht: 'hey, ... die is er niet'. Laten we eens iets anders gaan doen dat ook bij mij past."

***Directe manier van communiceren kan zorgen voor een gevoel van uitsluiting.***

Er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid in situaties waarbij er wrijving is of als een reactie van een collega een vervelend gevoel bij de ander achterlaat. Veel medewerkers bespreken dergelijke knelpunten met elkaar om de kou uit de lucht te halen. Deze eigen verantwoordelijkheid kent echter ook een keerzijde, omdat het voor sommigen lastig is om iets te zeggen over het gedrag van de ander met als gevolg dat mensen zich terugtrekken. Anderen zijn weer gevoelig voor de directe manier van communiceren die soms meer verwijtend is dan constructief. Sommige medewerkers die dit observeren, zeggen hier iets van zodat iedereen aangehaakt kan blijven. In de kern gaat het om wederzijds respect en integer gedrag.

"We zijn best wel een direct team, dus als er iets is, dan vertellen we dat ook, dus ook als iets niet goed voelt."

"We hebben een vrij directe manier van communicatie, dat is niet altijd goed. (...). Er zijn ook mensen die moeite hebben met de directheid van een aantal van deze collega's."

"Ik merk dat wij in ons eigen team soms beter feedback kunnen geven. We zijn eerlijk en open naar elkaar. En dat botst af en toe ook wel eens, maar dan is het daarna wel weer goed."

***Groepsdruk en ongeschreven regels zorgen voor uitsluiting.***

Sommige respondenten passen zich aan omdat dat een aspect is van hun persoonlijkheid. Het conformeren is dan meer een vrijwillige keuze, ook vanuit de overtuiging dat dit nodig is. Organisaties kennen immers kaders en mensen werken aan gezamenlijke doelen. Daarentegen conformeren sommige medewerkers zich niet vrijwillig bijvoorbeeld in het belang van de groep of uit angst voor kritiek van collega's of leidinggevende. Sommigen voelen zich niet gehoord waardoor ze druk ervaren zich te conformeren met de mening of ideeën van de groep. Met name bij teamvergaderingen gebeurt dat.

> "In mijn les ben ik mezelf, in het team vind ik het soms moeilijk. Maar als ik mij gehoord voel, bijvoorbeeld tijdens een vergadering, zeg ik wat ik wil zeggen."
>
> "Soms heb ik het idee dat als je daar iets over zegt, dat dat niet gewaardeerd wordt. Dus dan denk ik: Ja, misschien is het gewoon beter om je mond te houden."

Ook ongeschreven regels houden sommige mensen in de tang. Dit overkomt vooral nieuwkomers. Een veel genoemd voorbeeld van een ongeschreven regel zijn de privileges van het aantal dienstjaren. Het lijkt erop dat als je je sporen hebt verdiend, je het meer voor het zeggen hebt en stelliger de dienst uitmaakt dan de jonggedienden. Medewerkers met een korte staat van dienst ervaren onvoldoende ruimte om veranderingen in het onderwijs te bewerkstelligen.

Een ander voorbeeld is dat nieuwe docenten zich kwetsbaarder moeten opstellen voordat ze hulp aangeboden krijgen. Ze worden in het begin vaak aan hun lot overgelaten en 'zweven' een beetje rond voordat ze een kader vinden.

> "De nieuwe mensen binnen ons team hebben het in het begin zwaar, want we hebben wel bepaalde normen van hard werken, van opleveren, van kritisch zijn. (...) Als je maar wel jezelf kwetsbaar opstelt, dan wordt er voor je gezorgd. Doe je dat niet, dan knap je af."
>
> "Nieuwe medewerkers komen vaak in een team waar 'een stevige groep' is en het voor nieuwe collega's 'flink aanpoten' is om aansluiting te vinden."

Een ander punt van aandacht spruit voort uit het gegeven dat het onderwijs langs verschillende hiërarchische lijnen is georganiseerd. Teams kennen coördinatoren, profielleiders, moduleleiders die het wat de inhoud betreft op sommige onderdelen voor het zeggen hebben. De vraag is in hoeverre de expertise en kennis van andere teamleden hierin meegenomen worden. En in hoeverre is er ruimte voor eenieder om voorstellen te doen voor het verbeteren van het curriculum? Het ruimte geven aan alternatieve meningen wordt als blinde vlek genoemd. Het kan voor sommige mensen lastig zijn om een andere invalshoek te presenteren omdat ze dan stevig in de schoenen moeten staan en in debat moeten gaan met collega's om een andere werkelijkheid te laten zien.
Aanpassingen in het onderwijs lijken de meeste kans van slagen te hebben als het voorstel slechts een beetje afwijkt van en past binnen al eerder uitgezette lijnen. Om echt iets voor elkaar te kunnen krijgen, dient eerst draagvlak gecreëerd te worden bij kernpersonen als moduleleiders, profielleiders en bij mensen die al langer aan de hogeschool werken.

"Ik maakte me echt zorgen over de kwaliteit van ons onderwijs, omdat ik dacht dat er een aantal dingen niet klopten. Ik kreeg nul op rekest toen ik dat aan de orde stelde."

"Maar een curriculumcommissie is in de 'lead'. Je kan je nu nog zo verbonden voelen met een leergemeenschap of met docenten van een bepaald vak, maar als je met elkaar vindt dat een vak steviger moet, dan is het de curriculumcommissie die beslist."

"We hadden bijvoorbeeld een bepaalde curriculumverandering, en dan wordt er stevig gelobbyd, dat dit niet de bedoeling is. Want 'ooit hadden we het zo bedacht'. Ik kan me voorstellen dat jongere collega's, die enthousiast binnenkomen en die wat willen veranderen, dat als belemmering ervaren."

"Als je gewoon goede dingen verwoordt en op papier zet en bij de juiste mensen aanreikt, dan komt het niet goed. Dus op een gegeven moment heb ik wel geleerd dat ik ook een beetje moet lobbyen. Ik moet ideeën onder verschillende kernpersonen uit gaan zetten en kijken waar de draagkracht is."

In sommige teams blijken mensen die dominant zijn, flink de sfeer te beïnvloeden. Als zo'n dominantie afneemt blijkt het vertrouwen toe te nemen.

> “Ruzies, drama’s, in de toetsweken altijd gezeur. En nu is het eindelijk gezellig. Het blijft ook gezellig. Geen gezeur, geen ruzies. (...). En daarvoor was er altijd gedoe bij onze afdeling. Er zaten mensen in het team die heel snel naar de manager renden met iets wat eigenlijk geen probleem was. En ja dan... gaat het vertrouwen weg.”
>
> “In ons vakgebied overheerst de ratio. Dus als je met een goed argument komt of een goed rationeel opgebouwd betoog, dan krijg je al gauw een podium.”

Een andere ongeschreven regel in sommige teams betreft het werktempo. Voor veel teams staat de kwaliteit van het onderwijs of het werk vanzelfsprekend voorop. Het zijn professionele onderwijsclubs waar de lat hoog gelegd wordt en waar mensen het altijd beter willen doen. Hier bevindt zich ook een valkuil. Voor nieuwe docenten kan de hoge standaard van ‘niet te snel tevreden zijn’ funest uitwerken.

> “Soms is de teamcultuur: heel hard werken, we gaan ervoor en we staan ervoor open als je ergens tegenaan loopt. Voor sommige mensen werkt dat niet zo. Zij kunnen dan niet makkelijk meekomen in het team en gaan dan weer weg.”

***Ongewenst gedrag en vooroordelen bemoeilijken inclusie.***

De medewerkers en leidinggevenden benoemen een gevoel van openheid, eerlijkheid en het voor elkaar zijn. Tegelijk noemen zij spanningen die te maken hebben met ongewenst gedrag, zoals vrouwonvriendelijke grappen. Bij het signaleren van ongewenst gedrag of kwetsende opmerkingen worden de onderlinge reflecties soms gebagatelliseerd of niet erkend. Zo’n situatie wordt afgedaan met de opmerking dat dit erbij hoort en dat het iedereen wel eens kan overkomen. Het gaat hier niet alleen om opmerkingen en gedragingen tussen collega’s, maar ook om gedragingen van studenten in de richting van docenten. Het gevoel bestaat dat de leiding hier onvoldoende tegen optreedt. Het gevolg is terughoudendheid in het elkaar aanspreken, omdat de ervaring leert dat het toch niet tot de gewenste verandering leidt.

"Uit een terugkoppeling bleek bijvoorbeeld dat de docenten van een bepaald team een bijnaam kregen toebedeeld en dit vond niet iedereen grappig."

"Grapjes die ik dan wel eens hoor van collega's die ook aangeven dat niemand er iets van zegt. (...). Dat er niet goed erkend of herkend wordt dat kleine dingen heel erg kwetsend kunnen zijn. Ik zie dat zelfs soms in discussies met collega's met wie ik het heel goed kan vinden."

"Ik maak een inschatting of de persoon wel een beetje toegeeft (...). Als ik inschat van: 'nee dat gaat niet gebeuren', dan laat ik het los."

Een ander punt van zorg rond uitsluiting zijn de vooroordelen ten aanzien van etnische diversiteit. Het komt voor dat de meerwaarde van iemand niet erkend wordt door een negatief oordeel over een specifieke groep. Leidinggevenden treden op als ze dergelijke vormen van uitsluiting signaleren. Sommige leidinggevenden besteden extra aandacht aan het omgaan met verschillen door de toegevoegde waarde van individuen te benadrukken. Meerdere leidinggevenden signaleren dat docenten met een migratieachtergrond de hogeschool eerder verlaten dan medewerkers met Nederlandse wortels.

"We hadden een collega die ook een hoofddoekje droeg. (...). Haar werd gezegd dat ze de baan alleen maar gekregen heeft omdat ze een hoofddoekje heeft. (...) Bij haar vertrek noemde ze als reden dat zij niet het idee had dat ze omarmd werd en dat er dingen tegen haar gezegd werden waardoor zij zich niet thuis voelde."

"Toen we een nieuwe collega kregen met een niet-westerse achtergrond hebben we veel aandacht besteed aan wat de ander brengt in plaats van wat deze persoon mist."

"Er is een sollicitatiecommissie die een voorgesprek voert waarin de kandidaten geselecteerd worden. Een van de leden van die commissie zei iemand [met een niet-westerse achtergrond] niet uit te nodigen en zei: 'Die zijn zo lui, daar moeten we niets mee'."

***Bij groei van de opleidingen komt de teambinding in het gedrang.***

De groei van de opleidingen en daarmee samenhangend de teamgrootte wordt als reden genoemd voor de vorming van subgroepjes. Naarmate er meer mensen in een team komen, kan de dynamiek veranderen. Mensen kiezen dan mensen uit met wie ze het goed kunnen vinden of met wie ze zich identificeren. Dat is bijvoorbeeld te zien bij de voltijddocenten en de flex-docenten. Dit maakt dat er behoefte is aan sterkere onderlinge verbinding in teams. Voor leidinggevenden kan dit een uitdaging vormen om er een echte groep van te creëren met voldoende aandacht voor het individu. Dat zou met name een taak zijn voor direct leidinggevenden, zoals de opleidingsmanagers.

Naast de groepsgrootte kan ook het lesrooster de sociale relaties in het team onder druk zetten. Het lesrooster en de beschikbaarheid van lokalen kunnen bepalend zijn of docenten elkaar tegenkomen.

> "Ik merk dat wat er in het begin was, gewoon heel hecht, nu we aan het groeien zijn binnen een half jaar, wordt losgelaten. Veel collega's vinden dat niet leuk en willen ervoor zorgen dat er weer verbinding komt."
>
> "Dat vind ik een uitdaging, om het echt nog een groep te laten zijn en om te blijven zorgen dat iedereen er nog steeds toe doet."
>
> "We hebben best een groot team. Je komt elkaar zelden allemaal tegen. (...). Als je dan ook een minor buiten de deur geeft, dan ben je echt gewoon een zzp'er die hier langskomt."

### 3.2.3. Leiderschap

***De binding tussen leidinggevenden en medewerkers is een aandachtspunt.***

Voor leidinggevenden ligt een belangrijke rol weggelegd bij het bevorderen en bespreekbaar maken van het thema diversiteit en inclusie. Hoewel verscheidene faculteitsdirecteuren en managers hierin een voorbeeldrol voor zichzelf zien weggelegd, geven enkele leidinggevenden aan dat zij hierbij teamleiders en teamcoördinatoren nodig hebben. Zij fungeren als rolmodellen en zijn de steunpilaren binnen teams. Medewerkers ervaren de rol van teamleiders en teamcoördinatoren over het algemeen als prettig.

Nagenoeg de meeste medewerkers geven aan dat de leiding benaderbaar, betrokken en hulpvaardig is. Medewerkers ervaren ruime aandacht en adequate ondersteuning als ze ziek zijn of als er bijzondere, persoonlijke omstandigheden zijn. Medewerkers weten hun leidinggevende te vinden als het erop aankomt en zij geven aan dat er op zulke momenten samen naar een oplossing wordt gekeken. De ervaring is dat de leiding het beste voor heeft met de medewerkers.

Het echter is niet altijd even duidelijk bij welke leidinggevende de medewerker waarvoor moet zijn. De veelvuldige wisseling van leidinggevenden en de toename van zelfsturende teams zorgen ervoor dat medewerkers onvoldoende binding voelen met hun leidinggevende. Dit heeft invloed op het vertrouwen in de leidinggevende en het veiligheidsgevoel. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan meer contact met de teamleiders te hebben dan met hun leidinggevende. Ze stappen eerder naar de teamleider voor steun en persoonlijke aandacht. Mede hierdoor hebben ze ook een sterkere vertrouwensband met de teamleider dan met de direct leidinggevende. Dit wordt echter niet door alle medewerkers als prettig ervaren. Sommige medewerkers missen de verbinding met de leidinggevende en ervaren de teamcoördinator als te bepalend of te dominant binnen groepsbesluitvormingsprocessen. Ook een teamleider heeft eigen voorkeuren waardoor de stem van de minderheid onderbelicht kan raken.

> “Nu heeft mijn leidinggevende voor mijn gevoel haar leidinggevende taken neergelegd bij iemand anders. Die neemt nu de beslissing, terwijl dat niet mijn leidinggevende is. Daar voel ik mij enorm geremd door.”
>
> “Zij is mijn leidinggevende en ik zou graag gesteund willen worden in mijn ontwikkeling en dat ervaar ik dus niet.”

Zowel door leidinggevenden als medewerkers wordt de ontstane afstand verklaard door de volle agenda en daarmee samenhangend de onzichtbaarheid van leidinggevenden. Dit kan voor sommige medewerkers het opbouwen van een goede relatie met de leidinggevende in de weg zitten. Leidinggevenden zijn fysiek vaker niet dan wel aanwezig in het gebouw. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan dat zij hun leidinggevende weinig zien en hierdoor aangewezen zijn op directe collega’s voor problemen waar zij tegenaan lopen. Deze medewerkers zijn kritisch over het ontbreken van verbinding en stellen meer contact op prijs.

> “Tijd is als onderwijsmanager wel echt een issue. Er is eigenlijk altijd wel heel veel werk. Je hebt veel te doen.”
>
> “Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik eigenlijk niet zo heel veel met mijn leidinggevende te maken heb. Mijn leidinggevende loopt wel eens binnen, maar ik heb nog nooit een één-op-één gesprek gehad. Eén keer wel een functioneringsgesprek, volgens mij, maar dat ging meer over ‘waar kan ik je inzetten?’ dan over mijn functioneren.”

Een kwart van de medewerkers heeft weinig tot geen last van het gebrek aan fysieke nabijheid en ervaart de één-op-één gesprekjes die terloops worden gehouden of de koffiemomentjes als open en warm. Zij weten naar eigen zeggen hun leidinggevende te vinden wanneer dit nodig is en ervaren dit ook als voldoende contactmomenten.

***Persoonlijke aandacht, waardering en autonomie zijn randvoorwaarden voor inclusie.***

Persoonlijke aandacht, erkenning en waardering door leidinggevenden zijn belangrijke randvoorwaarden voor een goede sfeer en om als leider in verbinding te blijven met het team. Persoonlijke aandacht wordt gezien als een vorm beloning, het betekent bijtijds vragen hoe het ermee gaat, of mensen ergens tegenaan lopen en of je als leidinggevende iets kan betekenen. Erkenning en waardering zorgen ervoor dat mensen in hun kracht worden gezet en dat motiveert om zich te blijven inzetten. Drie medewerkers geven aan onvoldoende betrokkenheid en aandacht te krijgen door gebrek aan zichtbaarheid en het beperkte contact met de leidinggevenden.

Ook autonomie is belangrijk. Als er inbreuk gedaan wordt op de autonomie van mensen of als mensen activiteiten moeten uitvoeren die indruisen tegen de eigen persoonlijke normen, kan dit de beleving ‘zich thuis voelen’ negatief beïnvloeden. Medewerkers en leidinggevenden vertelden veel autonomie in hun functie te ervaren en dit geeft vertrouwen.

> “Ze trekt op de juiste momenten aan de touwtjes, voor de rest geeft ze de ruimte. Ze heeft mij als mens helemaal gezien, wat ik van waarde vind.”
>
> “Ze geeft mij de ruimte om dingen te doen bij hoe ik denk dat ze goed zijn.”

***Goed leiderschap impliceert het bevorderen van gelijkwaardigheid.***

Zowel aan medewerkers als leidinggevenden is gevraagd wanneer in hun ogen sprake is van goed leiderschap ten behoeve van een inclusieve leer- en werkomgeving.

Medewerkers benadrukken de relatie en verstandhouding met hun leidinggevenden en de ervaren oprechtheid. Het gaat om leidinggevenden die verbindingen weten te leggen in het team en de onderlinge samenwerking en reflectie weten te bevorderen. Daarvoor is het nodig dat de leidinggevende de onderstroom in een team bespreekbaar weet te maken.

> “Er zou meer initiatief kunnen komen vanuit de leidinggevende. In ieder geval om de voorwaarde te scheppen om met elkaar het gesprek aan te gaan. (...) We zijn een prachtig team, maar er zijn soms ook wel onderstromen van dat we het lastig vinden elkaar feedback te geven.”

Een inclusieve werkomgeving gaat over het gevoel van veiligheid. Als belangrijke waarden waar een leidinggevende op zou kunnen sturen voor het realiseren van een inclusieve leergemeenschap worden onder meer genoemd, het bevorderen van gelijkwaardigheid, betrokkenheid, bieden van steun en bescherming, het geven van ruimte voor het uitoefenen van invloed op besluitvormingsprocessen en het versterken van het onderlinge vertrouwen. De term gelijkwaardigheid wordt soms ook geframed als ongelijkwaardigheid in de aandacht die de mensen krijgen en de gunfactor. Een andere duiding van ongelijkwaardigheid is dat medewerkers zich minder serieus genomen voelen dan collega’s met coördinerende taken.

Leidinggevenden hebben nagenoeg hetzelfde perspectief als medewerkers als het gaat om het bevorderen van een inclusieve omgeving en hun eigen rol daarbinnen. Het individu staat centraal voor de leidinggevenden, dat betekent maatwerk. De onderlinge samenwerking wordt aangemoedigd waarbij ruimte is voor de

uitwisseling van verschillende perspectieven. Het succes hiervan hangt samen met het durven accepteren van ongemakken en ruimte bieden aan afwijkende meningen.

> "Inclusie krijgt pas betekenis als de ander geïnteresseerd is in mij en ik geïnteresseerd ben in de ander. Het gaat om de bereidheid om te delen en bereid zijn om naar elkaar te luisteren."
>
> "De crux zit erin dat je in staat bent om naast je eigen perspectief je een ander perspectief in te denken."
>
> "Ik vind dat een van de moeilijkste dingen van leidinggeven, om mensen met afwijkende meningen, met afwijkende visies, met afwijkende zaken waarvan je misschien zelf ook denkt, wat is dat voor een gekkigheid, om die toch een podium te bieden."

***Leidinggevenden zijn zoekende bij de aanpak van diversiteit en inclusie.***

Leidinggevenden zijn zoekende naar manieren om diversiteit en inclusie bespreekbaar te maken. Uitgangspunt is dat het niet geforceerd overkomt. En het gesprek erover ligt soms gevoelig omdat mensen er ook een uitgesproken mening over hebben die tot confrontatie kan leiden. Het lijkt het erop dat de ingewikkeldheid van het vraagstuk een gerichte aansturing rond diversiteit en inclusie in de weg staat. Leidinggevenden vinden dat de beweging van onderaf gevoerd zou moeten worden om een cultuuromslag te realiseren. Het uitgangspunt is volgens hen het goede gesprek. Andere leidinggevenden vinden dat er meer nodig is.

> "Het is fijn als het vanuit een urgentie komt of vanuit een behoefte." (...). De ervaring leert dat het al een kunst is om in de dienst alle medewerkers het gevoel te geven dat ze erbij horen. (...). Ik denk wel dat we soms terugschrikken voor de ingewikkeldheid."
>
> "Welke kwaliteitsrapportages heb je straks dan nog nodig en in hoeverre heb je die cijfertjes nodig of hoe leg je vast dat het gesprek plaatsvindt."

Leidinggevenden lijken alert te zijn, maar de slag van bewustwording naar beleid of naar concrete doelstellingen moet nog worden gemaakt. Sommige leidinggevenden zouden graag meer de urgentie willen benadrukken door actief te sturen op diversiteit en inclusie. Ze vragen zich af of het 'goede gesprek' voldoende houvast biedt om tot verandering te komen. Het thema komt nog onvoldoende terug in de beleidsplannen en kwantificeerbare doelen ontbreken. Leidinggevenden zijn tegelijk op zoek naar handvatten om adequaat met het thema om te gaan en verschillende kwaliteiten en stemmen zichtbaar te maken.

> "Ook kan je zeggen we gaan die doelen wat meer kwantificeren zodat er ook een beetje een sense of urgency opkomt."
>
> "Die bewustwording, hoe zet je dat dan in een ambitie of een plan."

### 3.3 Enquête

In de periode van juni tot en met september 2020 zijn alle 1.209 medewerkers uitgenodigd deel te nemen aan een enquête door middel van een link in de nieuwsbrief van de Hogeschool Leiden naar de online vragenlijst in Easion. De deelname was vrijwillig en anoniem. Om de medewerkers te herinneren aan de enquête is er in juli en september opnieuw een link in de nieuwsbrief geplaatst.[37]

*Vragenlijst*
De inzichten uit de interviews vormden de basis voor de enquête. De interviews leverden verschillende factoren op die de mate van inclusiviteit binnen de hogeschool kunnen beïnvloeden. Deze zijn gecategoriseerd op individueel, team- en organisatieniveau en op het niveau van leiderschap. Op persoonlijk niveau is gemeten: de gedrevenheid, respect en autonomie.[38] Op teamniveau was dat de sociale veiligheid, vertrouwen en inclusie.[39] Op organisatieniveau is ingegaan op verbinding, inclusie en ontwikkelvrijheid.[40] Verder zijn vragen gesteld rond inclusief leiderschap.41 De enquête is met deze input samengesteld op basis van gevalideerde vragenlijsten uit de literatuur.[42]

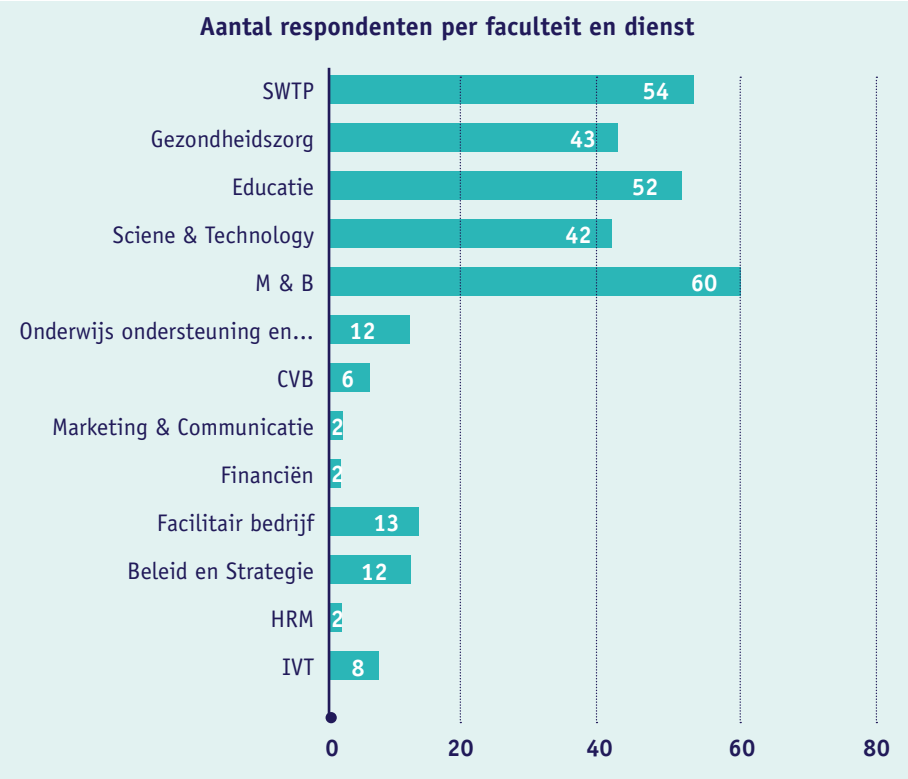
*Validiteit en betrouwbaarheid*
Op basis van de ontwikkelde constructen is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Daaruit is gebleken dat de meeste constructen goed betrouwbaar zijn met een Cronbach's alpha van > .770. Voor de constructen

diversiteitsovertuigingen en samenspel is op basis van de inhoud van de items en de analyse besloten om deze items los te analyseren.

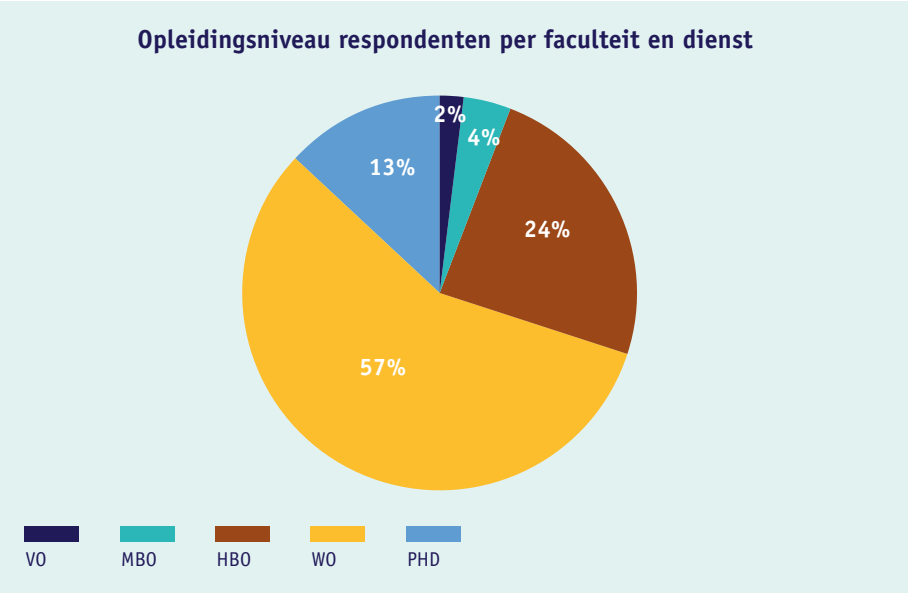
*Respondenten*

In totaal hebben 355 medewerkers de onlinevragenlijst beantwoord, onder wie 94 mannen (27%), 223 vrouwen (63%) en 4 non-binair (1%). 44 respondenten hebben hun gender niet ingevuld. Er hebben 43 (12%) medewerkers aangegeven dat zij zelf of een van de ouders niet geboren is in Nederland, 6 medewerkers hebben de vraag niet beantwoord. In totaal hebben 19 (5,4%) medewerkers aangegeven dat zij een arbeidsbeperking hebben, 5 (1,4%) medewerkers hebben deze vraag opengelaten. Gemiddeld werken de respondenten 8 jaar bij Hogeschool Leiden (Min = 1, Max = 37). Daarnaast hebben 41 (11,5%) respondenten aangegeven dat zij een leidinggevende positie hebben. In figuur 5 is de verdeling van de respondenten per faculteit en dienst weergeven en in figuur 6 het opleidingsniveau van de respondenten.

*Figuur 5. Aantal respondenten per faculteit en dienst*



*Figuur 6. Opleidingsniveau respondenten*




De volgende constructen waarop bevraagd zijn, komen achtereenvolgens aan bod: gedrevenheid, respect, autonomie, sociale veiligheid, vertrouwen, inclusie binnen het team, inclusief leiderschap, verbinding, inclusieve organisatie en ontwikkelingsvrijheid. In tabel 2 is te zien welke constructen op welk niveau zijn gemeten en wat de betrouwbaarheid en standaarddeviaties zijn per construct. Hierin zijn de vragen over diversiteitsovertuigingen en samenspel niet meegenomen. Er zaten nagenoeg geen significante verschillen in het gemiddelde voor wat gender, etniciteit, leeftijd en faculteiten betreft.

*Tabel 2. Betrouwbaarheid en standaarddeviaties*

| | *n* | *Cronbach's alpha* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|---|
| **Persoonlijk niveau** | | | | |
| Gedrevenheid | 355 | ,883 | 4,12 | ,71 |
| Autonomie | 353 | ,884 | 3,84 | ,74 |
| Waardering | 355 | ,899 | 4,04 | ,66 |
| **Teamniveau** | | | | |
| Sociale veiligheid | 354 | ,770 | 3,71 | ,75 |
| Vertrouwen | 353 | ,872 | 3,89 | ,63 |
| Inclusie team | 352 | ,912 | 3,99 | ,69 |
| **Leiderschap** | | | | |
| Inclusie leiderschap | 349 | ,906 | 3,64 | ,82 |
| **Organisatieniveau** | | | | |
| Verbinding | 339 | ,907 | 3,68 | ,78 |
| Inclusie organisatie | 336 | ,890 | 3,77 | ,75 |
| Ontwikkelingsvrijheid | 337 | ,812 | 3,57 | ,80 |

Hierna wordt ingegaan op de resultaten per construct en daarna per item van dat construct.

### Gedrevenheid & autonomie

De medewerkers van Hogeschool Leiden geven in hoge mate aan gedreven te zijn voor hun werk. Dit uit zich in het op zoek gaan naar betere manieren om het werk uit te voeren en manieren om de werkwijze te verbeteren. Daarnaast ervaren de medewerkers in sterke mate autonomie in hun werk waarbij zij de mogelijkheid hebben om zelf de invulling van hun baan te bepalen en om in vrijheid en onafhankelijkheid het werk te doen.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Gedrevenheid* | **3,55** | **4,12** | **,71** |
| Ik zoek naar een betere manier om het werk uit te voeren. | 355 | 4,08 | ,76 |
| Ik zoek naar manieren om de wijze van werken te verbeteren. | 355 | 4,16 | ,75 |
| *Autonomie* | **353** | **3,84** | **,74** |
| Ik krijg de mogelijkheid om de invulling van mijn baan zelf te bepalen. | 353 | 3,84 | ,76 |
| Mijn baan geeft mij een aanzienlijke kans om in vrijheid en in onafhankelijkheid mijn werk te doen. | 353 | 3,84 | ,79 |

### Waardering

Uit de items die over waardering gaan, blijkt dat de medewerkers in hoge mate waardering van collega's ervaren. Zowel op het gebied van werk als van meningen. Ook ervaren medewerkers dat collega's hen respecteren.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Waardering* | **3,55** | **4,04** | **,66** |
| Mijn collega's waarderen mijn werk. | 355 | 4,11 | ,69 |
| Mijn collega's waarderen mijn mening, ook wanneer wij het niet eens zijn met elkaar. | 355 | 3,90 | ,79 |
| Mijn collega's respecteren mij. | 355 | 4,11 | ,70 |

**Diversiteitsovertuigingen**

Uit de items blijkt dat medewerkers vooral in sterke mate het idee hebben dat teamprestaties beter worden wanneer in het team verschillende collega's zitten. Daarnaast zijn zij het er ook mee eens dat teamprestaties beter worden wanneer in het team meer collega's zitten die de studentenpopulatie representeren, maar achten dit in mindere mate van belang dan verschillende collega's in het team. Bij het item over de representatie van de studentpopulatie blijkt uit de standaarddeviatie tevens dat sommige medewerkers het hier mee eens zijn en andere niet.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Diversiteitsovertuigingen* | | | |
| Ik ben van mening dat teamprestaties beter worden wanneer we in het team meer collega's hebben die onze studentenpopulatie representeren. | 355 | 3,60 | ,98 |
| Ik ben van mening dat teamprestaties beter worden wanneer we in het team collega's hebben met verschillende opvattingen, waarden, normen en perspectieven. | 355 | 4,15 | ,84 |

**Samenwerking en collegialiteit**

Medewerkers geven in sterke mate aan dat zij graag deel willen uitmaken van het team en dat het team dat ook graag wil. De resultaten tonen dat teamleden elkaar helpen met werk.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Samenwerking* | | | |
| Ik wil graag onderdeel uitmaken van mijn team. | 354 | 4,27 | ,66 |
| Ik heb het gevoel dat mijn team graag wil dat ik deel uitmaak van dit team | 354 | 4,08 | ,72 |
| *Collegialiteit* | | | |
| Mijn teamleden helpen elkaar uit de brand wanneer iemand achter raakt in zijn/haar werk. | 354 | 4,03 | ,79 |
| Mijn teamleden besteden vrijwillig eigen tijd aan het helpen van andere teamleden met werkgerelateerde problemen. | 354 | 3,86 | ,83 |

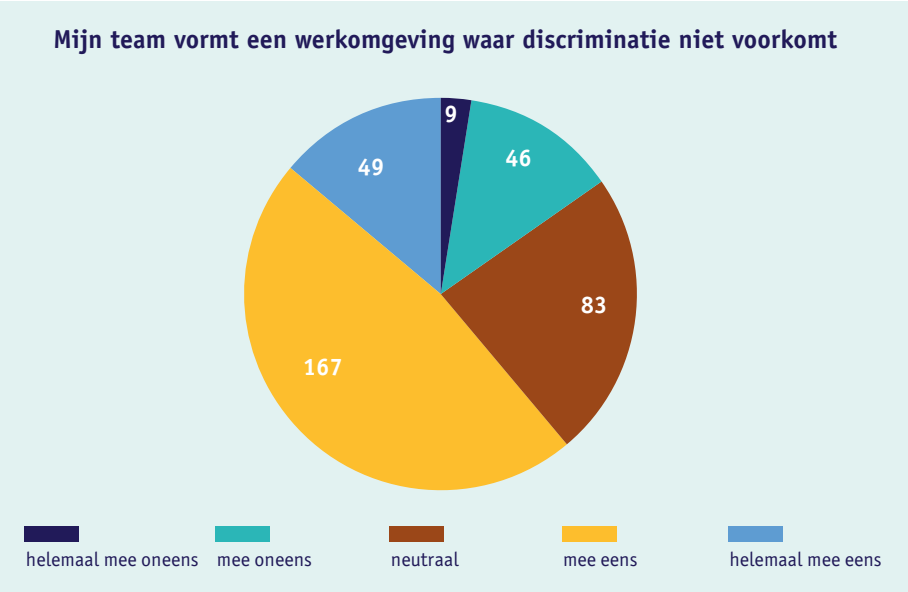
**Sociale veiligheid**

Binnen het construct van sociale veiligheid zien we dat er meer verschillen zijn tussen hoe collega's dit onderwerp ervaren. Medewerkers hebben gemiddeld genomen wel het idee dat zij hun mening kunnen uiten en dat verschillende denkbeelden en perspectieven gewaardeerd worden. Met de stelling dat discriminatie niet voorkomt in de werkomgeving zijn medewerkers het gemiddeld eens, echter, er zijn ook collega's die dat anders ervaren.

| | *n* | *M* | SD |
|---|---|---|---|
| *Sociale veiligheid* | **345** | **3,71** | **,75** |
| Ik heb het gevoel dat ik in mijn team openlijk mijn mening kan uiten zonder angst voor negatieve gevolgen. | 354 | 3,82 | ,90 |
| In mijn team worden verschillende denkbeelden en perspectieven gewaardeerd. | 354 | 3,75 | ,85 |
| Mijn team vormt een werkomgeving waar discriminatie niet voorkomt. | 354 | 3,57 | ,97 |

Als we kijken naar de aantallen blijkt dat er in totaal 55 medewerkers vinden dat er wel discriminatie voorkomt (Figuur 7). Onderstaande grafiek geeft de aantallen weer van de gegeven antwoorden. Medewerkers die het niet eens zijn met de stelling, ervaren dat er wel discriminatie voorkomt in de werkomgeving. Vanuit de analyse blijkt dat geslacht geen verschil maakt voor hoe men tegen dit item aankijkt. Uit de analyse, waarbij is gekeken naar verschillen tussen collega's met en zonder een arbeidsbeperking, blijkt dat de medewerkers met een arbeidsbeperking ($M$ = 3.42) in iets mindere mate vinden dat discriminatie niet voorkomt ten opzichte van medewerkers zonder arbeidsbeperking ($M$ = 3.61). Daarnaast blijkt dat medewerkers met een migratieachtergrond[43] in iets mindere mate ervaren dat discriminatie niet voorkomt op in de werkomgeving (M =3.26) ten opzichte van medewerkers van Nederlandse origine (M = 3.67).

*Figuur 7. Discriminatie binnen Hogeschool Leiden*




**Vertrouwen**

Medewerkers hebben gemiddeld vertrouwen in hun collega's

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Vertrouwen* | **353** | **3,89** | **,61** |
| Ik heb vertrouwen in mijn collega's. | 353 | 4,03 | ,68 |
| Hetgeen collega's mij vertellen kan ik als waarheid aannemen | 353 | 3,78 | ,73 |
| Ik vind mijn collega's eerlijk. | 353 | 3,87 | ,70 |

**Inclusie**

Medewerkers ervaren een hoge mate van inclusie ten aanzien van het team. Zij ervaren dat ze bij het team horen, zichzelf kunnen zijn, hun inbreng gewaardeerd wordt en dat er oog is voor verschillende belangen en perspectieven. Uit de analyse blijkt dat geslacht geen verschil maakt voor de ervaren inclusie. Daarnaast blijkt uit de analyse dat medewerkers met een arbeidsbeperking (M = 3.69) iets minder inclusie in het team ervaren dan medewerkers zonder een arbeidsbeperking (M = 4.04). Hoewel beide groepen gemiddeld het team wel als inclusief ervaren. Medewerkers met een migratieachtergrond: M = 3.69. Medewerkers van Nederlandse origine: M = 4.04.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Inclusie* | **352** | **3,99** | **,69** |
| Ik heb het gevoel dat ik erbij hoor in mijn team | 353 | 4,04 | ,75 |
| In mijn team ervaar ik de ruimte om mezelf te zijn. | 353 | 4,01 | ,79 |
| In mijn team wordt mijn inbreng gewaardeerd. | 352 | 4,10 | ,73 |
| In mijn team is er oog voor verschillende belangen en motieven. | 353 | 3,83 | ,83 |

**Leiderschap**

Ten aanzien van inclusief leiderschap worden de onderwerpen wisselend ervaren door medewerkers. Zij ervaren in gemiddelde mate dat de leidinggevende hen stimuleert om actief te participeren, dat de leden van het team gelijkwaardig worden behandeld en dat medewerkers een kans hebben hun stem te laten horen. Daarbij is het wel zo dat niet alle medewerkers ervaren dat de leidinggevende subgroepvorming in het team probeert tegen te gaan om uitsluiting te voorkomen.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Leiderschap* | **349** | **3,64** | **,82** |
| Mijn leidinggevende stimuleert mij om in het team actief te participeren. | 350 | 3,87 | ,89 |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik in het team gelijkwaardig wordt behandeld. | 350 | 3,69 | ,92 |
| Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat subgroepvorming in het team ontstaat waardoor collega's uitgesloten worden. | 349 | 3,29 | ,99 |
| Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de kans heb om mijn stem te laten horen in het team. | 349 | 3,72 | ,88 |

**Organisatieniveau en verbinding**

Naast het individueel en het teamniveau zijn er ook vragen gesteld aan medewerkers op het organisatieniveau. De vragen gingen over de verbondenheid met Hogeschool Leiden, over de inclusieve organisatiecultuur en de ontwikkelingsvrijheid van medewerkers.

De medewerkers voelen zich in gemiddelde mate verbonden met de Hogeschool Leiden. De hogeschool is voor hen van betekenis, zij voelen zich onderdeel ervan en een sterke verbondenheid.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Verbinding* | **339** | **3,68** | **,78** |
| Hogeschool Leiden is van persoonlijke betekenis voor mij. | 339 | 3,65 | **,86** |
| Ik voel mij een onderdeel van Hogeschool Leiden | 339 | 3,81 | ,81 |
| Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met Hogeschool Leiden | 339 | 3,57 | ,88 |

### Inclusie binnen de organisatie

De hogeschool wordt door medewerkers gemiddeld ervaren als een inclusieve organisatie. Zij hebben het gevoel dat zij erbij horen en zichzelf kunnen zijn. Uit de analyse is gebleken dat geslacht geen verschil maakt voor de ervaring van dit item. Medewerkers met een arbeidsbeperking ervaren de organisatie als iets minder inclusief (M = 3.63) dan medewerkers zonder arbeidsbeperking (M = 3.80). Medewerkers met een migratieachtergrond: M = 3.46. Medewerkers van Nederlandse origine: M = 3.86.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Inclusie binnen de organisatie* | **336** | **3,77** | **,75** |
| Ik heb het gevoel dat ik erbij hoor bij Hogeschool Leiden. | 338 | 3,77 | ,81 |
| Binnen Hogeschool Leiden ervaar ik de ruimte om mezelf te zijn. | 338 | 3,81 | ,84 |
| Hogeschool Leiden, mijn werkgever, geeft mij het gevoel dat ik erbij hoor. | 336 | 3,71 | ,84 |

### Ontwikkelingsvrijheid

Medewerkers ervaren dat zij persoonlijke ontwikkelingsdoelen kunnen realiseren en dat Hogeschool Leiden bijdraagt aan wie zij willen zijn als persoon.

| | *n* | *M* | *SD* |
|---|---|---|---|
| *Ontwikkelingsvrijheid* | **337** | **3,57** | **,80** |
| Hogeschool Leiden geeft mij de ruimte om mijn persoonlijke ontwikkelingsdoelen te realiseren. | 337 | 3,69 | ,87 |
| Hogeschool Leiden draagt bij aan wie ik wil zijn als persoon. | 337 | 3,46 | ,88 |

# 4. Conclusies

In dit hoofdstuk sommen we de algemene conclusies en de opgedane inzichten op. Ook poneren we verscheidene vragen om het gesprek over diversiteit en inclusie aan te moedigen. Ons doel is tot breed gedragen oplossingsrichtingen te komen, die passen bij de context van de hogeschool. De eerste vraag, en daarmee ook een kanttekening bij dit onderzoek, is in welke mate deze conclusies over de gehele breedte van de hogeschool herkenbaar zijn. De belangrijkste lessen en ontwikkelpunten zijn vooral afgeleid uit de interviews binnen de faculteiten Educatie, en Science & Technology (S&T) en de dienst Onderwijsondersteuning en Administraties (OA). We hebben gekeken naar wat de inbedding van diversiteit en inclusie belemmert en wat er nodig is om die belemmering op te heffen. Centraal stond in dit onderzoek de vraag op welke wijze Hogeschool Leiden een inclusief werkklimaat voor haar medewerkers kan bevorderen.

1. **Er is sprake van hoge inclusiebeleving bij medewerkers, en de signalen van uitsluiting vergen expliciete aandacht.**

De medewerkers geven de hogeschool een rapportcijfer van ruim 7,5 op het gebied van sociale veiligheid, inclusiebeleving, autonomie, samenwerking, onderling vertrouwen en de binding met de organisatie. In teams is sprake van onderling respect en er heerst een hoge mate van samenwerking, openheid en behulpzaamheid. Deze aspecten worden in de theorie beschouwd als de pilaren van een inclusief werkklimaat.[44] In de ogen van medewerkers zijn vooral veiligheid, vertrouwen en betrokkenheid de fundamentele randvoorwaarden voor het kunnen realiseren van een inclusieve leergemeenschap. Dit onderzoek laat zien dat het merendeel van de medewerkers het gevoel heeft erbij te horen en zichzelf te kunnen zijn. De meeste medewerkers zien de Hogeschool Leiden als een aangename omgeving om te werken, met prettige collega's. Zij ervaren de organisatie als een warm huis. Wederkerigheid, compassie en persoonlijk contact zijn hun belangrijkste sleutelwoorden. De fysieke werkomgeving biedt een veilige setting. Een punt van aandacht is echter de toegankelijkheid van het gebouw voor medewerkers met een beperking. De collegialiteit en de menselijke maat kenmerken de hogeschool. Het instellingsplan bevat de belofte een leergemeenschap te zijn waar iedereen ertoe doet, erbij hoort, meebouwt en bijdraagt.[45] Deze belofte is diep verankerd in het denken van alle geledingen. Daarmee ligt er een stevige basis voor het succes van diversiteit en inclusie in de totale organisatie.

Hoewel er een hoge mate van inclusiebeleving onder de medewerkers is, kan deze euforie er ook voor zorgen dat signalen rond het gevoel van uitsluiting niet opgepakt worden. Een kleine groep medewerkers heeft het gevoel zich te moeten aanpassen en geeft aan niet authentiek te kunnen zijn. Circa 16 procent van de respondenten heeft het gevoel uitgesloten te worden. Het uitgangspunt bij inclusie is dat íedereen zich thuis moet voelen in een team. Om die reden verdient het bevorderen van inclusie continu aandacht ook om eenieder scherp te houden in de eigen rol hierin. Een belangrijke eerste stap voor iedereen is om in de spiegel te kijken en zich af te vragen: wat kan ik eraan bijdragen en hoe inclusief ben ik zelf? Tools als de Inclusiescan[46] kunnen inzicht geven hoe individuen in teams ervoor staan. Dit draagt bij aan een sfeer van een inclusieve werkomgeving. Hoe benader je het vraagstuk en hoe maak je het bespreekbaar zonder de zaak te forceren, is een veelgenoemd dilemma. Hierop dienen nog specifieke antwoorden geformuleerd te worden.

**2. Het bevorderen van diversiteit en inclusie vergt inbedding in alle geledingen in de organisatie.**

Hoewel inclusie verweven is in de belofte van de hogeschool is de uitdaging vooral de vertaling van die belofte naar concrete en meetbare ambities en acties. In de gesprekken komt nadrukkelijk naar voren dat de medewerkerspopulatie geen weerspiegeling is van de etnische diversiteit aan studenten. De cijfers om deze bewering precies te onderbouwen ontbreken. De identificatie van studenten met hun docenten is een van de randvoorwaarden voor hun inclusiebeleving en studiesucces.[47] Uit de onderzoeksliteratuur is tevens bekend dat diversiteit aan opvattingen en perspectieven bijdraagt aan betere prestaties in teams. Dit is terug te zien in het streven van leidinggevenden van de hogeschool naar divers samengestelde teams. Er is een sterke wil om met het vraagstuk aan te slag gaan. Meerdere leidinggevenden benoemen dat het bevorderen van etnische diversiteit in het personeelsbestand extra aandacht behoeft. De wens is volop aanwezig, maar er blijken in de praktijk nog te weinig potentiële medewerkers met een migratieachtergrond te solliciteren op vacatures. De leidinggevenden zijn zoekende naar de ideale aanpak van diversiteit in hun teams.

De meningen onder leidinggevenden over hoe dit te realiseren zijn verdeeld. Het merendeel geeft aan dat het uitsluitend voeren van goede gesprekken niet voldoende is om het personeel te diversifiëren. Sommige leidinggevenden vinden dat er weinig verandering komt als er geen concrete acties komen. Andere

benadrukken dat specifiek diversiteit- en inclusiebeleid juist kan zorgen voor het ontstaan van tegenstellingen. De wetenschap en de praktijk leren ons dat het bevorderen van diversiteit niet vanzelf gaat en dat specifieke interventies vereist zijn. Tegelijkertijd weten we inmiddels dat targets en streefcijfers ook pervers kunnen werken en dat daarmee het risico ontstaat dat het een doel op zich wordt. In dat geval wordt het slechts een "diversiteitsvinkje" voor het personeelsbestand. De vraag is hoe de hogeschool gaat zoeken naar een oplossing voor deze ogenschijnlijke tegenstelling tussen het voeren van – vaak vrijblijvende – gesprekken en een gerichte aanpak voor het realiseren van diversiteitsambities. Een ander punt van aandacht in dat kader is de duidelijkheid over de verantwoordelijkheden: wie is er verantwoordelijk voor het bevorderen van diversiteit? Een veel genoemde reactie in de gesprekken is 'we zijn met z'n allen verantwoordelijk'. Uiteraard ligt er hier voor iedereen een rol en taak weggelegd, maar het risico van deze insteek is dat uitkomst vrijblijvend is. Wij hebben niet kunnen afleiden wie waarvoor verantwoordelijk is, in de verschillende geledingen van de organisatie. Daar ligt een opening voor verbetering. Want hoe je het ook wendt of keert, het begint en eindigt met het inzichtelijk toedelen van verantwoordelijkheden. Een essentiële vraag die beantwoord dient te worden is hoe de verantwoordelijkheden op alle niveaus te verankeren zijn. Waar gaan de stafafdelingen over? Denk hierbij aan de afdeling communicatie en in het bijzonder de afdeling HRM als het gaat om het streven naar een divers personeelsbestand. Een stevige rol van HRM is vereist bij organisatieveranderingen rond diversiteit en inclusie. Het vergt inbedding in alle HR-domeinen: aantrekken, selecteren, ontwikkelen, doorstroom en behoud van medewerkers.[48] Vervolgens is van belang wat er in de lijn wordt vastgelegd, en welke resultaatafspraken worden gemaakt met leidinggevenden. Bijvoorbeeld in de plannen van de faculteiten en diensten. En minstens zo belangrijk, hoe heeft elke individuele medewerker aandacht voor inclusie en diversiteit? Neem de docenten en de vertrouwenspersonen als voorbeeld.

Een veelgenoemde wens is dit: het omgaan met verschillen zou een competentie moeten zijn van elke individuele medewerker. Over deze en veel andere vragen dient binnen de hogeschool gesproken te worden om te voorkomen dat de aandacht voor diversiteit en inclusie verwatert. Dit onderzoek toont aan dat leidinggevenden een essentiële rol voor zichzelf zien en tegelijkertijd op zoek zijn naar handvatten om adequaat met het thema om te gaan en verschillende kwaliteiten en stemmen zichtbaar te maken.

### 3. Inclusie is van iedereen, en leidinggevenden zijn de sleutelfiguren.

Het moge duidelijk zijn: leidinggevenden zijn sleutelfiguren en de katalysatoren voor het bevorderen en bespreekbaar maken van het thema.[49] Zij vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie in het aanwakkeren en naleven van diversiteit en inclusie en kunnen een brug slaan tussen teamcultuur, organisatiecultuur en beleid. Deze studie maakt duidelijk dat zij zichzelf zien als rolmodel.

Tegelijkertijd hoorden wij geluiden van teleurstelling bij sommige medewerkers als het gaat om nabijheid en zichtbaarheid van de leidinggevenden. Deels is dit te verklaren uit het argument van de volle agenda's – dus geen ruimte voor collega's –, en deels door de wijze waarop het leiderschap binnen de hogeschool georganiseerd is. Coördinatoren en teamleiders zijn de functioneel leidinggevenden. Hoewel het merendeel van de medewerkers een sterke vertrouwensband met hen heeft, missen ze in enige mate de verbinding met de opleidingsmanager en faculteitsdirecteur. De wisseling van leidinggevenden en de groei van de opleidingen kunnen deze verbinding en samenhang extra onder druk zetten. De binding tussen leidinggevenden en individuele medewerkers kan versterkt worden door meer contactmomenten. Het onderhavige onderzoek toont aan dat leidinggevenden blijk geven van erkenning van en waardering voor de medewerkers, en dat zij werken aan een goede sfeer en verbinding met het team, onder meer door het geven van persoonlijke aandacht. De medewerkers ervaren ruime vrijheid om in onafhankelijkheid het eigen werk te doen, en zeggen persoonlijke aandacht en waardering door de leidinggevenden belangrijk te vinden. En toch hebben ze behoefte aan meer betrokkenheid en persoonlijke aandacht van hun leidinggevenden. Hierdoor popt de vraag op of de verantwoordelijkheden voor personele zorg en aandacht scherp genoeg vastgelegd zijn tussen direct en functioneel leidinggevenden.

### 4. Het aanwakkeren van urgentiebesef in teams blijft nodig voor het elimineren van onzichtbare uitsluitingsmechanismen.

Uit dit onderzoek blijkt dat ook andere factoren de beleving van inclusie bevorderen dan wel in de weg staan. Medewerkers zijn over het algemeen zeer tevreden over de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en te blijven leren. Teamleden steunen elkaar hierin. Samenwerking en ontwikkelingsgerichtheid dragen bij aan teamcohesie. Aspecten die aandacht behoeven voor meer inclusie zijn onder meer de directe manier van communiceren, de ervaren groepsdruk en de betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen. Wanneer onvoldoende veiligheid wordt ervaren om zich te kunnen uiten, bijvoorbeeld binnen het teamoverleg of in het

contact met de leidinggevenden, liggen gevoelens van uitsluiting op de loer. Ook onbegrip ten aanzien van iemands werk- en zienswijze kan zorgen voor een gevoel van uitsluiting met als gevolg van ziekteverzuim of vertrek van medewerkers. Ongeschreven regels, ongewenst gedrag en vooroordelen blijken een onzichtbare rol te spelen. Hoe kan de hogeschool wendbaar en waakzaam blijven om risico's voor onbewust en impliciete uitsluiting(smechanismen) op te sporen? Voor de oplossing van dit vraagstuk is een belangrijke rol weggelegd voor de teams omdat dergelijke processen vaak op dat niveau plaatsvinden en zichtbaar zijn. Dit vergt naast alertheid ook kwetsbaarheid van eenieder. Teams hebben in ieder geval een hoge mate van bewustzijn en streven naar het bevorderen van inclusie.
Medewerkers zetten zich hiervoor in maar geven aan tools te missen om er concreet mee aan de slag te gaan.

**Hoe nu verder?**
De conclusies uit dit onderzoek vormen een basis voor de ontwikkeling van een gezamenlijke aanpak, die past binnen de context van de hogeschool.
Het bevorderen van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs vergt verder een interactieve en iteratieve aanpak.[50] Diversiteit en inclusie zijn de verantwoordelijkheid van eenieder. Daarom is nauwe samenwerking tussen organisatieonderdelen, teams en individuen nodig om te komen tot een alomvattende organisatieverandering.[51]

En niet te vergeten: inclusie is een complex vraagstuk en vraagt de juiste expertise. De meest voorkomende misvatting in organisaties is dat de medewerkers of leidinggevenden diversiteit en inclusie 'er zomaar erbij doen', terwijl het een specifiek vakgebied is. Wij gaan graag het gesprek aan over de vraag hoe dit binnen de hogeschool te structureren is.

Tot slot. Met deze kritische blik in de spiegel hebben wij gepoogd lessen te formuleren en solide bouwstenen aan te leveren voor een inclusieve hogeschool, in de wetenschap dat het proces nooit af is, en dat we er samen aan moeten blijven werken.

# Grafische samenvatting

Deze infographic vat de vijf voorname conclusies uit dit onderzoek samen. Het zijn tevens de lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool.

# Eindnoten

1 Onderwijsraad, *Een diploma van waarde*.

2 Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022.

3 Carter & Phillips, "The double-edged sword of diversity"; Harvey, "When accuracy isn't everything"; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, "Bridging faultlines by valuing diversity"; Krishnan & Park, "A few good women."

4 Cherng & Halpin, "The importance of minority teachers."

5 Willis, "Toward a model of diversity leadership."

6 Mor Barak, Lizano, Kim, Duan, Rhee, Hsiao & Brimhall, "The promise of diversity management for climate of inclusion."

7 De klankbordgroep voor dit onderzoek bestond uit: Martin de Vries (Directeur HRM), Joost Borgsteede (Dienst HRM), Miranda Roskam (Dienst HRM), Jacob Nauta (Dienst Beleid en Strategie), Ruby Fasten (Faculteitsdirecteur Management & Bedrijf), Alvin Westmaas (docent HBO-V), Wiep Staal (onderwijsmanager Social Work), Wendeline Heijl (teamleider TP).

8 Dobbin & Kalev, "Why diversity programs fail"; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, A. "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda."

9 Bendl, Bleijenbergh, Henttonen & In Mills, "The Oxford handbook of diversity in organizations."

10 Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh, "Inclusion and Diversity in Work Groups"; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, "Inclusive leadership."

11 Roberson, "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion."

12 Nishii, "The benefits of climate for inclusion."

13 Nishii, "The benefits of climate for inclusion"; Shore, et al., "Inclusion and Diversity in Work Groups."

14 Ely & Thomas, "Cultural diversity at work."

15 Çelik, "Transformational Leadership and Organizational Culture."

16 Brown, "Social identity theory."

17 Tajfel, "Differentiation between social groups."

18 Brewer, "The social self."

[19] Çelik, “Diversiteit in bestuurskundig perspectief.”

[20] Shore, Cleveland & Sanchez, “Inclusive workplaces.”

[21] Nembhard & Edmondson, “Making it safe”.

[22] Shore *et al.*, “Inclusive workplaces.”

[23] Shore *et al.*, “Inclusive workplaces.”

[24] Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, “Inclusive leadership and employee involvement.”

[25] Shore, *et al.*, “Inclusion and Diversity in Work Groups.”

[26] Randel, *et al.*, “Inclusive leadership.”

[27] Nishii, “The benefits of climate for inclusion.”

[28] Downey, Van der Werff, Thomas & Plaut, “The role of diversity practices and inclusion.”

[29] Statement: https://www.hsleiden.nl/actueel/nieuws/racisme-en-discriminatie-luister-en-ga-in-gesprek.html

[30] Zestor, *Arbeidsmarktmonitor 2020*.

[31] Ibid.

[32] De interviewleidraden zijn op te vragen bij het lectoraat Diversiteit van Hogeschool Leiden.

[33] Shore *et al.*, “Inclusion and Diversity in Work Groups.”

[34] Mor Barak, “Managing diversity.”

[35] Shore, *et al.*, “Inclusive workplaces.”

[36] Randel, *et al.*, “Inclusive leadership.”

[37] We weten dat meerdere herinneringsverzendingen de response verhogen. Zie Dillman, “The design and administration of mail surveys.”

[38] Jansen, Otten, Van der Zee, & Jans, “Inclusion”; Kuvaas, “A test of hypotheses.”

[39] Çelik, “Transformational Leadership and Organizational Culture”; Hoy, and Tschannen-Moran, “Five faces of trust”; Jansen, et al., “Inclusion.”

[40] Kim & Schneider, “Social capital in action.”

[41] Carmeli, *et al.*, “Inclusive leadership and employee involvement.”

[42] De vragenlijst is op te vragen bij het lectoraat Diversiteit van Hogeschool Leiden.

[43] Dit zijn medewerkers die zelf of van wie een van de ouders in het buitenland is geboren.

[44] Shore, Cleveland & Sanchez, “Inclusive workplaces.”

[45] Instellingsplan Hogeschool Leiden 2017-2022.

[46] www.inclusiescan.nl

[47] Carter & Phillips, “The double-edged sword of diversity.”

[48] Frei & Morriss, “How to Be an Inclusive Leader.”

[49] Çelik, “Transformational Leadership and Organizational Culture”; Shore, *et al.*, “Inclusion and Diversity in Work Groups.”

[50] Nishii, Khattab, Shemla, & Paluch, “A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness.”

[51] Hannapi-Egger, & Mensi-Klarbach “Diverity in Organizations: Concept and Practices.

# Referenties

Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A.J. (2015). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Bernstein, R.S., Crary, M., Bilimoria, D., & Blancero, D.M. (2015). Reflections on diversity and inclusion practices at the organizational, group and individual levels. In: Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A.J. (eds.). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. Personality and Social and Psychology Bulletin, 17: 475-482.

Brown, R. (2000). Social identity theory: past achievements, current problems, and future challenges. European Journal of Social Psychology, 30: 745-77.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260.

Carter, A.B., & Phillips, K.W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual

Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector.* (Proefschrift). Universiteit Leiden, Leiden.

Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, 27 (4): 67-78.

Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector (pp 145-165). In: Veinhardt, J. *Organizational Culture*. Intech Open.

Çelik, S. (2020). Zeven hints voor diversiteit en inclusie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3 (1), 75-78.

Cherng H.-Y. S & Halpin, P.F. (2016). The importance of minority teachers: student perceptions of minority versus white teachers. Educational Researcher, 45 (7): 407-420.

Dillman, D.A. (1991). The design and administration of mail surveys. *Annual Review of Sociology,* 17, 225-249.

Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review, July-august. Opgevraagd op 30 oktober 2020 van https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail.

Downey, S., van der Werff, L., Thomas, K. & Plaut, V. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1): 35-44.

Ellemers, N., Şahin, O., Jansen W.S. & Toorn, J. (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie 31(4)*: 409-428.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46: 229-273.

Frei, F. & Morriss, A. (2020). "How to Be an Inclusive Leader", *The Harverd Business Review Webinar*, 16 november.

Groysberg, B. & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review,* 91 (9), 68-76.

Hannapi-Egger, E. & Mensi-Klarbach, H. (2019). Diverity in Organizations: Concept and Practices. Red Globe Press.

Harvey, S. (2015). When accuracy isn't everything: The value of demographic differences to information elaboration in teams. *Group and Organization Management*, 40(1): 35-61.

Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1189-1199. https:// doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189

Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elemantary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.

Jansen, W., Otten, S., Van der Zee, K. & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology,* 44(4): 370-385.

Kim, D. & Schneider. B. (2005). Social capital in action: Alignment of parental support in adolescents' transition to postsecondary education. *Social Forces,* 84(2), 1181-1206.

Krishnan, H.A., & Park, D. (2005). A few good women: On top management teams. *Journal of Business Research,* 58(12): 1712-1720.

Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1): 39-56.

Mor Barak, M.E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H. & Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance,* 40(4), 305-333.

Mor Barak, M.E. (2016). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. Journal of Organizational Behaviour, 27: 941-966.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups [Electronic version]. *Academy of Management Journal,* 50(6): 1754-1774.

Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M. & Paluch, R.M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *The Academy of Management Annals,* 12(1): 37-82. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044

Onderwijsraad (2010). *Een diploma van waarde.* Den Haag: Onderwijsraad.

Pathway model. *Social and Personality Psychology Compass,* 11(5).

Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review,* 28, 190-203.

Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. Group & Organization Management, 31(2): 212-236.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. J*ournal of Management,* 37(4): 1262-1289.

Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28,* 176-189.

Tajfel, H. (1978). D*ifferentiation between social groups*. London: Academic Press.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

Willis, S. (2014). *Toward a model of diversity leadership: Examining leadership's role in creating an inclusive workplace*. (Proefschrift). ProQuest Dissertations Publishing.

Zestor (2020). *Arbeidsmarktmonitor 2020. Voor het personeel in het HBO*. Uitgevoerd door ABF Research: Delft.

# Over het lectoraat Diversiteit

Het lectoraat Diversiteit, gevestigd bij de faculteit Management & Bedrijf, verricht praktijkgericht onderzoek, draagt bij aan de opbouw van wetenschappelijke kennis over diversiteit, inclusie en leiderschap in organisaties, en de valorisatie ervan in de opleidingen en in het werkveld.

Het lectoraat speelt in op actuele thema's in het veld vanuit de volgende drie onderzoekslijnen: leren en innoveren, inclusieve organisatie en de verbinding met de samenleving. *Leren en innoveren* gaat over de wijze waarop organisaties de samenwerking tussen verschillende mensen kunnen bevorderen om van elkaar te leren en samen te innoveren. Samenwerken en innovatief gedrag zijn daarbij een constante factor. Voorwaarden om te leren en te innoveren zijn een inclusieve cultuur van de organisatie en leiderschap. Binnen de onderzoekslijn *inclusieve organisatie* wordt onder andere aandacht besteed aan *empowerment* van alle talenten in de organisatie en inclusief leiderschap. Bij de onderzoekslijn *de verbinding met de samenleving* gaat het over de organisatieomgeving. De achterliggende gedachte is dat duurzame relaties en ontmoetingen met een diversiteit aan klanten of burgers bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.

Het lectoraat hanteert de interdisciplinariteit als leidraad en onderzoekt vraagstukken van diversiteit in organisaties vanuit verschillende disciplines als human resource management, organisatieverandering en leiderschap. Vanuit het Kenniscentrum Duurzaam Organiseren van de faculteit Management & Bedrijf verricht het lectoraat interdisciplinair onderzoek op het snijvlak van transparantie, rechtvaardigheid en contextueel veranderen.

Enkele recente publicaties van het lectoraat:


- Çelik, S. (2020). Blauw sluit in, maar ook uit. *Binnenlands Bestuur,* 41 (12), 34-37. https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/diversiteit/blauw-sluit-in-maar-ook-uit-binnenlands-bestuur-maart-2020.pdf
- Çelik, S. (2020). Zeven hints voor diversiteit en inclusie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3 (1), 75-78. https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/diversiteit/zeven-hints-voor-diversiteit-en-inclusie.pdf
- Çelik, S. (2020). Meer vrouwen in het openbaar bestuur: Lessen uit de publieke sector. *Beleid en Maatschappij*, 47 (1), 63 - 74. https://tijdschriften.boombestuurskunde.nl/tijdschrift/benm/2020/1/BenM_1389-0069_2020_047_001_006
- Çelik, S., van Oijen, J. & Kedar, T. (2019). *De vrijblijvendheid voorbij. Hoog tijd voor inclusie. Quickscan Diversiteit & Inclusie*. Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Hogeschool Leiden.


De volledige lijst van publicaties is op de lectoraatssite te vinden, of via https://www.hsleiden.nl/diversiteit/publicaties/index

# Over de auteurs

*Dr. Saniye Çelik* is als lector Diversiteit verbonden aan de Hogeschool Leiden en verzorgt een opleiding voor burgemeesters en publieke leiders vanuit de Universiteit Leiden. Ze promoveerde aan de Leidse universiteit op het thema diversiteit in publieke organisaties. Ruim een kwart eeuw heeft ze in verschillende functies gewerkt bij de overheid. Vanuit het ministerie van BZK coördineerde ze het diversiteitsbeleid van verschillende kabinetten voor de publieke sector.

*Drs. Lise-Lotte Geutjes* is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit en docent bij de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden. Ze is afgestudeerd in arbeids- en organisatiepsychologie. In haar onderzoeken richt zij zich op vraagstukken rond leiderschap en inclusieve organisatiecultuur. Dit is ook de focus van haar promotieonderzoek. Ze zoomt in op de rol van verschillende identiteiten, ervaren machtspositie en leiderschapsstijlen binnen de organisatie.

*Drs. Jacqueline van Oijen* is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit en docent bij de opleiding Management in de Zorg aan de Hogeschool Leiden. Ze studeerde beleid en management van gezondheidszorg en verricht onderzoek naar diversiteit en leiderschap in de zorg. Haar promotieonderzoek handelt over kwaliteitsborging van medisch-wetenschappelijk onderzoek in ziekenhuizen.

*Drs. Natasja Sabajo* is onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit en docent bij de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden. Ze studeerde sociaal-culturele wetenschappen met als specialisatie cultuur, organisatie en management. Haar focus ligt op onderzoek naar diversiteit en inclusie in het onderwijs.

*Drs. Veronique van Miert* is senior-onderzoeker bij het lectoraat Diversiteit en docent bij de opleiding social work van de Hogeschool Leiden. Haar onderzoeksgebied is leef-, leer- en werkklimaat binnen organisaties. Ze verricht promotieonderzoek naar het professioneel handelen en de transactionele processen binnen hoog-risico werkomgevingen. Daarnaast onderzoekt ze diversiteit en inclusie.

# Een kritische blik in de spiegel

## Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool

Van nut en noodzaak van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs zijn velen overtuigd. Het gaat er nu vooral om hoe dat te bewerkstellingen is in de totale organisatie: in het curriculum, de systemen, de structuren, de cultuur en het management, met als resultaat een inclusieve hogeschool. Om precies te zijn: de hogeschool Leiden. Een onderwijsinstelling waar diversiteit als een normale zaak wordt ervaren, met een inclusieve cultuur waardoor studenten en medewerkers zich gewaardeerd, gerespecteerd en thuis voelen. Deze kritische blik in de spiegel formuleert lessen en levert solide bouwstenen aan voor zo'n hogeschool, in de wetenschap dat het proces nooit af is, en dat iedereen er met elkaar aan moet blijven werken.

Saniye Çelik (red.)
Lise-Lotte Geutjes
Jacqueline van Oijen
Natasja Sabajo
Veronique van Miert