

Een inclusieve universiteit

Den Haag, december 2023
Sean Stevenson
Julia Marthaler

Inhoudsopgave

1	<i>Inleiding</i>	1
	Doel en aanpak.....	1
	Gelijkwaardige pluriformiteit.....	2
	De paradox van inclusiviteit.....	2
	Leeswijzer.....	2
2	<i>Diversiteit en inclusie</i>	3
	Diversiteitsbeleid.....	3
	Inclusiebeleid.....	3
	Definitie.....	3
	Vooroordelen.....	4
	Cultureel archief.....	4
	Zelfpresentatie.....	4
	Inclusieve organisatie.....	5
	Discriminatie en racisme.....	5
3	<i>Organisatiebeleid</i>	7
	Professionele autonomie.....	7
	Wees verschillig.....	8
	Systemen.....	8
	Gelijk recht doen.....	8
	Behoud van medewerkers.....	9
	Beperkingen van beleid.....	9
	Excellentie.....	9
	Tegenbeweging.....	10
	Quota of anoniem solliciteren.....	10
	Actieplannen.....	10
4	<i>Interviews</i>	11
	College van Bestuur.....	11
	Variëteit in de top.....	11
	Intentie-gedrag kloof.....	11
	Diversity Office.....	12
	Inhoudelijk expert.....	12
	Positionering binnen de universiteit.....	12

Werven van een Chief Diversity Officer	13
Acceptatie, veiligheid en ondersteuning	13
Decanen, de medezeggenschap en leidinggevendenden	14
Leiderschap	14
Sociale veiligheid	15
Representatie	15
Praktisch versus inclusief	15
Verschillende tempo's	16
HR-adviseurs	16
Behouden van medewerkers	17
Meldpunt en AVG	17
5 Implicaties	18
Gelijk en gelijkwaardig	18
Concrete maatregelen	18
Draagvlak	18
Verschillende snelheden	19
Landelijk Netwerk Diversity Officers	19
6 Tot slot	20

Podcast

Beluister de tweede aflevering van de SoFoKleS-podcastreeks 'Hete hangijzers: brandende kwesties op de academische arbeidsmarkt' getiteld: **Werken aan meer diversiteit & inclusiviteit in de universitaire werkomgeving**. Universiteiten zetten zich steeds meer in voor een diverse en inclusieve werkomgeving. De praktijk is soms weerbarstig: het kost tijd om vaste patronen en structuren te doorbreken en tot een cultuurverandering te komen. In deze podcast gaan we in gesprek met hoogleraar en Chief Diversity Officer Evangelia Demerouti en universitair docent Wiebren Jansen. Wanneer is de universiteit als werkgever inclusief? Gaat de verandering snel genoeg? Zo niet, welke impuls is er nodig? En kun je eigenlijk te veel diversiteit hebben in een organisatie? Scan de QR-code hiernaast of zoek naar SoFoKleS op:

- Spotify
- Apple
- Soundcloud



SCAN ME

1 Inleiding

De Nederlandse universiteiten streven naar een inclusieve werkomgeving, waar alle medewerkers in staat worden gesteld om het beste uit zichzelf te halen en een volwaardige bijdrage te leveren. Bijna elke universiteit heeft de afgelopen jaren wel een plan gepresenteerd om inclusie verder te bevorderen en heeft Diversity Officers aangesteld om dat op instellingsniveau op te pakken. De sociale partners willen met dit onderzoek de universiteiten hierbij verder ondersteunen en stimuleren.

Cao 2023-2024

De sociale partners zijn in juni 2023 een nieuw cao-artikel overeengekomen dat gericht is op diversiteit en inclusie. Om medewerkers tegemoet te komen bij het uitoefenen van hun levensovertuiging of religie willen de sociale partners hun vanaf 2024 de mogelijkheid bieden om betaald verlof op te nemen op een voor hen belangrijke feestdag. Dat kan door jaarlijks Goede Vrijdag inwisselbaar te maken voor een andere feest- of gedenkdag. Daarnaast willen de sociale partners een eerste stap zetten in de introductie van (gedeeltelijk betaald) transitieverlof. Bijvoorbeeld voor bezoek aan een arts of psycholoog gerelateerd aan diagnostiek, medische transitie en/of hormoontherapie tijdens de transitieperiode. Ook hebben de sociale partners besloten tot het inclusief formuleren en vereenvoudigen van de cao-tekst.

Met het instellen van de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) geeft de Nederlandse overheid een impuls aan het inclusiever maken van de Nederlandse samenleving. De ambitie om tot een inclusievere universiteit te komen wordt ook uitgedragen door het ministerie van OCW, onder andere in het Nationaal Actieplan Diversiteit¹, gepresenteerd op de Europese Gender Summit 2019 in Amsterdam. De vijf ambities voor 2025 zijn:

- Diversiteit en inclusie beter verankeren, bijvoorbeeld in onderzoeksvoorstellen en accreditaties.
- Betere monitoring van diversiteit in het onderwijs en onderzoek, inclusief sociale veiligheid en inclusie.
- Een awardsysteem om het beleid en de financiering van het wo meer divers en inclusief te maken.
- Diversiteitsplannen van instellingen bundelen en ondersteunen, gericht op meer samenwerking.
- Een nationaal kenniscentrum voor diversiteit en inclusie oprichten.

Europese Unie

De Europese Commissie richt zich met de 'Gender Equality Strategy 2020-2025' op het stimuleren van inclusiviteit en gendergelijkheid in onderzoek en innovatie. Daarnaast heeft de Europese Unie een uitgebreid systeem van regelgeving en richtlijnen op het gebied van gendergelijkheid, dat zowel specifiek van toepassing is op de onderzoekssector als breed op de arbeidsmarkt in alle landen van de Europese Unie. Vanwege de specifieke omstandigheden binnen de onderzoekssector en omdat er veel structurele barrières zijn die gendergelijkheid bemoeilijken, heeft de Europese Commissie besloten 'inclusie' onderdeel te laten zijn van haar belangrijkste financieringsinstrument Horizon 2020 en Horizon Europe. Zo komen alle instellingen vanaf 2022 alleen in aanmerking voor financiering vanuit Horizon Europe als ze een Gender Equality Plan publiceren.

Doel en aanpak

Aan de hand van interviews met medewerkers die betrokken zijn bij het streven naar inclusie, beschrijft dit rapport voorwaarden voor een inclusieve universiteit en manieren waarop inclusiviteit kan worden versterkt. Op basis van literatuur en interviews met personen in verschillende functies binnen de Nederlandse universiteiten wordt een beeld geschetst van de actuele behoeften rondom het werken aan meer inclusiviteit voor medewerkers. Hierbij wordt de focus gelegd op de werkpraktijk van de geïnterviewden, gericht op een door persoonlijke ervaringen gevoede impressie van voorwaarden voor een inclusieve cultuur. Het doel is mensen uit de sector te inspireren en informeren.

Een inclusieve werkomgeving biedt iedereen de gelegenheid het beste uit zichzelf te halen, door zichzelf te laten zien en van anderen te leren. Dit is waardevol voor alle organisaties waar mensen samenwerken, maar voor onderwijsinstellingen en bij uitstek voor universiteiten waar onderwijs en onderzoek hand in hand gaan, is een inclusieve werkomgeving essentieel. Het raakt immers aan de kern van wat een universiteit beoogt.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/09/01/nationaal-actieplan-boekje-definitief>

Gelijkwaardige pluriformiteit

De Nederlandse universiteiten bieden als werkgevers een unieke werkplek op het snijvlak van onderwijs en onderzoek, waar op basis van gelijkwaardigheid gewerkt wordt aan kennisontwikkeling voor de samenleving. Doordat universiteiten een afspiegeling zijn van de samenleving kunnen ze optimaal bijdragen aan de samenleving. Binnen het **onderwijs** delen docenten niet alleen maar kennis, maar zijn zij ook een rolmodel. Er wordt naar hen opgekeken. Met hun voorbeeldgedrag laten zij zien hoe zij in het leven staan en welke waarden zij huldigen. Daarmee dragen docenten bij aan de emancipatie en bredere ontwikkeling van studenten tot volwaardige burgers. Ook binnen het **onderzoek** wordt gewerkt vanuit de eigen kennis en ervaring door zich in te leven in de ander en de eigen vooronderstellingen te kennen. Pluriformiteit van kennis, ervaring en levenshouding is onmisbaar om het beste uit zowel onderwijs als onderzoek te halen. Juist binnen een universiteit is het van essentieel belang dat er oog is voor een inclusieve cultuur, waar gelijkwaardige pluriformiteit mogelijk is en voorgeleefd wordt, waar mensen open durven te zijn over wie zij zijn, wat zij weten en welke ervaringen hen gevormd hebben.

De paradox van inclusiviteit

Door inclusie te zien als een integraal onderdeel van het universitaire beleid en daar bewust oog voor te hebben, is het mogelijk om alle aanwezige talenten te zien, te betrekken en te waarderen. Zonder oog te hebben voor bestaande structuren en verschillen, kan niet gewerkt worden aan gelijkwaardige pluriformiteit. De paradox is dat alleen door rekening te houden met bestaande structuren en verschillen, deze structuren en verschillen kunnen worden geadresseerd om gelijkwaardigheid mogelijk te maken. Net zoals het kennen van de eigen vooroordelen de enige manier is om te voorkomen dat deze vooroordelen van invloed zijn. Net als vooroordelen, zijn ook structuren en verschillen niet vanzelf zichtbaar, het vraagt bewuste aandacht en toewijding om ze te erkennen en aan te pakken. Sommige verschillen zullen nooit zichtbaar worden, bijvoorbeeld persoonlijke trauma's of predisposities die men niet wil delen. Toch is het ook dan van belang dat daar waar dat mogelijk is, er rekening wordt gehouden met de waarschijnlijkheid dat deze onzichtbare verschillen bestaan binnen een grote organisatie als een universiteit. Dat kan bijvoorbeeld door in de communicatie, het beleid en de woordkeuze sensitief, uitnodigend en respectvol te zijn.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de begrippen en definities van diversiteit en inclusie, voor een gedeeld begrippenapparaat. Hoofdstuk 3 beschrijft wat inclusie betekent voor het organisatiebeleid en wat de beperkingen zijn van generiek beleid. Hoofdstuk 4 beschrijft de stand van zaken ten aanzien van inclusiviteit binnen de universitaire sector. Dat gebeurt op basis van interviews met Diversity Officers, HR-adviseurs en leden van medezeggenschapsraden van de Nederlandse universiteiten. Hoofdstuk 5 beschrijft de implicaties van de onderzoeksuitkomsten voor de universitaire sector.

2 Diversiteit en inclusie

De begrippen diversiteit en inclusie worden vaak samen gebruikt, soms als synoniemen, maar ze hebben elk een eigen betekenis:

Diversiteit gaat over *'alle aspecten waarin mensen van elkaar verschillen.'* Diversiteitsbeleid richt zich op het creëren van een diverse werkomgeving, waar verschillende groepen vertegenwoordigd zijn en gelijkwaardig worden behandeld. Bijvoorbeeld door specifieke groepen die nog niet vertegenwoordigd worden binnen de organisatie uit te nodigen om te solliciteren of vacatures expliciet bij hen onder de aandacht te brengen. Het doel is meestal om als organisatie een afspiegeling te worden van de samenleving, die immers zelf ook divers is.

Inclusie bouwt hierop voort, maar gaat nog een stap verder, omdat het zich richt op het *proces* binnen een werkomgeving, waar *'iedereen zich gerespecteerd en geaccepteerd voelt, ongeacht verschillen'*.

Diversiteit en inclusie zijn gelijktijdig van belang om effectief te zijn. Beleid moet zich daarom niet alleen richten op het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand (focus op *verschillen* en de formele *structuur*), maar ook op het creëren van een inclusief werkklimaat (met een focus op *overeenkomsten* en de informele *cultuur*). Definitie vanuit de interviews: "Diversiteit gaat over *wie we zijn*. Inclusie gaat over *hoe we met elkaar omgaan*."

Diversiteitsbeleid

Diversiteitsbeleid veronderstelt dat een divers samengesteld personeelsbestand van toegevoegde waarde is voor het functioneren van de organisatie. Verschillen tussen mensen zijn er, doen ertoe en dragen bij aan de kracht van een organisatie. Voorbeelden van diversiteitsbeleid zijn het actief werven van bepaalde groepen, het instellen van quota voor de samenstelling van de Raad van Toezicht of het zorgen dat alle werkplekken rolstoeltoegankelijk zijn. Het is vaak formeel beleid, expliciet gericht op bepaalde zichtbare verschillen, vaak met een wettelijke plicht of uitgewerkt in een formeel beleidsstuk waar het bestuur zich aan heeft gecommitteerd. Dit is belangrijk beleid, want diversiteitsbeleid vormt daarmee de basis van wat minimaal nodig is voor een inclusieve werkomgeving: *gelijke vertegenwoordiging, gelijke rechten en gelijkwaardige deelname aan het arbeidsproces*. Dit is nog niet de praktijk binnen alle Nederlandse universiteiten, maar het streven naar deze randvoorwaarde is van zichzelf al van grote waarde. Omdat diversiteitsbeleid vaak formeel wordt vastgesteld en uitgevoerd door de organisatie, richt het zich op specifieke groepen of op zichtbare verschillen, is de voortgang van diversiteitsbeleid vaak concreter en beter meetbaar dan inclusiebeleid.

Inclusiebeleid

Inclusie op de werkvloer is daarentegen veel minder makkelijk meetbaar, omdat het gaat over de manier waarop mensen met elkaar omgaan en hun werkomgeving ervaren. Inclusiebeleid kan alleen succesvol zijn als iedereen zich ervoor wil inzetten. Inclusie richt zich op de acceptatie van collega's door oog te hebben voor mogelijke behoeften en wensen, opdat iedereen het gevoel heeft erbij te horen en tegelijkertijd zichzelf kan zijn. Dit kan niet van bovenaf worden besloten en uitgevoerd, maar vraagt om de bereidheid van iedereen binnen de organisatie om zelf in de omgang met collega's uit te stralen dat de ander er ook bij hoort en daar overtuigd naar te handelen.

Daar waar **diversiteitsbeleid** zich doorgaans richt op *zichtbare kenmerken*, zoals leeftijd, gender en etniciteit, kan **inclusiebeleid** bijdragen aan de acceptatie van *onzichtbare kenmerken*, zoals seksuele oriëntatie of neurodiversiteit, door aandacht te hebben voor de acceptatie van iedereen, ongeacht hoe collega's van elkaar verschillen.

Definitie

Een inclusieve cultuur is een cultuur waarin iedereen (1) erbij hoort en (2) zichzelf kan zijn, ongeacht verschillen of overeenkomsten.² Inclusiebeleid is een proces dat de voorwaarden voor de gelijkwaardige deelname van individuen bevordert, opdat iedereen zich thuisvoelt, gewaardeerd wordt en zich volwaardig kan manifesteren.

² Shore et al., 2010

Vooroordelen

Mensen hebben zowel over zichtbare als onzichtbare persoonskenmerken onherroepelijk vooroordelen. Dat zijn niet-rationele oordelen die niet op feiten of kennis gebaseerd zijn. Vooroordelen zijn aannames over bijvoorbeeld de betekenis van iemands leeftijd of sekse voor diens karakter of capaciteiten. Deze vooroordelen komen mede voort uit de bestaande taal en cultuur, waar expliciete maar ook impliciete stereotypen worden gereproduceerd die vaak binair van aard zijn: wat betekent het om man of vrouw, jong of oud, zwart of wit, hetero of homo te zijn. Dit is om twee redenen problematisch. In de eerste plaats omdat de werkelijkheid niet zo simpel is. En in de tweede plaats omdat de betekenis van deze binaire stereotypen waarde-geladen zijn en vooronderstellingen met zich meebrengen die je het zicht op de unieke persoon tegenover je belemmeren. Het probleem daarbij is dat we dan denken (on)bewust al iets over een persoon te weten, zonder ook maar iets te hebben gevraagd, gezegd of gedaan. In een inclusieve organisatie hoort iedereen erbij, kun je laten zien wie je bent en wordt iedereen als individu gelijkwaardig behandeld, zonder dat vooroordelen een rol spelen in de omgang met een persoon.

Cultureel archief

Iedereen zal beamen dat vooroordelen niet het beeld van een collega zouden moeten bepalen. Maar dat betekent niet dat vooroordelen er niet zijn. Vooroordelen heeft iedereen en zijn er namelijk altijd: het zijn automatische oordelen die we onbewust maken. Ze helpen ons op een snelle, efficiënte wijze inschattingen te maken vóór dat we een rationeel oordeel kunnen vellen. Om dit te doen gaan vooroordelen uit van generieke kenmerken (zoals uiterlijk, gender, kledingstijl) die we onbewust al van een oordeel hebben voorzien. Dit oordeel is mede gebaseerd op ons cultureel archief: een 'opslagplaats voor het geheugen' van een cultuur in boeken en liedjes, taal en spreekwoorden. Maar ook in gebruiken en gedragingen die we van generatie op generatie overnemen. Het cultureel archief beschrijft impliciete stereotypen zoals dé man of dé vrouw, dé directeur of dé schoonmaker, hoe zij zich gedragen en hoe zij in het leven zouden staan. Dit helpt ons om elkaar te begrijpen, voorspelbaar te zijn voor elkaar, interactierituelen zoals een hand geven of een gesprek voeren vlekkeloos te laten verlopen. Je weet immers al hoe iemand zal reageren en stemt je eigen handelen daar onbewust moeiteloos op af. Tegelijkertijd doen deze stereotypen en verwachtingen mensen te kort, omdat stereotypen ons beeld van de ander alvast invullen en zo het zicht belemmeren op de persoon met diens unieke karakter, ervaringen en verdiensten.

Ook bevat het cultureel archief stereotypen die helemaal niet behulpzaam zijn, maar toch door de tijd heen bewaard zijn gebleven. Het zijn oordelen en verwachtingen die zijn gebaseerd op de manier waarop we in een ver verleden naar de wereld keken. Bijvoorbeeld door onszelf als superieur, ontwikkeld en moreel perfect te presenteren. Maar ook door de ander als inferieur, onontwikkeld en moreel verwerpelijk te presenteren in boeken, liedjes, uitdrukkingen en plaatjes. Dat heeft gevolgen voor de connotatie van woorden. Gedurende de afgelopen vierhonderd jaar is het cultureel archief aan grote veranderingen onderhevig geweest. Toch is een deel van onze cultuur ook hetzelfde gebleven, waaronder onbewuste stereotypen en de waarde die we eraan toekennen. Elk kind dat opgroeit in Nederland wordt gevormd door expliciete en impliciete noties over hoe mensen zijn, hoe de wereld werkt en hoe we ons moeten gedragen.³

Zelfpresentatie

De opgave is dus niet om vooroordelen te ontkennen - ze zijn er nu eenmaal altijd en ontkennen is niet behulpzaam. Maar door ze te erkennen en ons er bewust van te zijn, kunnen we er een rationeel oordeel over vormen en dáár naar handelen. Dit is alleen mogelijk als we zowel ons **gedrag** als de dominante **stereotypen** en onze **onbewuste oordelen** analyseren: Wat gebeurt er als iemand de kamer binnenkomt? Bepalen de persoonskenmerken van collega's mijn verwachtingen en de manier waarop ik mij naar hen opstel? Voor organisaties geldt precies hetzelfde: ook organisatiebeleid gaat uit van verwachtingen over gedrag. Organisaties zouden daarom zowel de uitkomsten van **beleid** als de dominante **stereotypen** en de **impliciete verwachtingen** van beleid moeten analyseren als zij inclusief willen zijn.

Bijvoorbeeld:

- Wat is een goede collega? Iemand die altijd *Ja* zegt, nooit hulp vraagt, zelf zorgt dat het werk altijd af is?
- Hoe doet een directeur/manager? Is dat altijd een witte man die een pak draagt en erg correct spreekt?
- Hoe wordt je werk beoordeeld? Is dat op basis van hoe positief jij zelf opgeeft over je eigen prestaties?
- Wanneer maakt iemand promotie? Is dat als 'het plaatje klopt' of als je een netwerk hebt dat jou steunt?

³ Wekker, G. (2020). *Witte onschuld: Paradoxen van kolonialisme en ras, herziene editie*. Amsterdam University Press.

Inclusieve organisatie

Een inclusieve organisatie is een organisatie die zelfonderzoek doet: wat voor beleid hebben we vastgesteld en zou dat onbewust een effect kunnen hebben op de beoordeling, waardering of het gevoel erbij horen van personen? Staan we open voor kritiek op het beleid en nemen we de tijd om deze kritiek te onderzoeken? Wat zeggen we als we iemand complimenteren die zich nooit ziekmeldt of nooit om hulp vraagt? Waarom zijn het vaak dezelfde type personen die doorstromen of juist uitstromen? Welke verwachtingen leven er binnen onze organisatie over loyaliteit, tegenspraak en erbij horen? Benoemen we voldoende hoe we willen zijn? Geen enkele organisatie is helemaal ‘inclusief’ omdat dit een ideaal is waar je slechts naar kunt streven maar nooit zult bereiken. Het doen van zelfonderzoek hoort bij een organisatie die streeft naar inclusiviteit.

Discriminatie en racisme

De begrippen *discriminatie* en *racisme* worden vaak door elkaar gebruikt, maar hebben ook een eigen betekenis.

Discriminatie is iemand of groepen mensen nadelig behandelen, achterstellen of uitsluiten op basis van persoonlijke kenmerken. Het gaat hier om onvervreembare kenmerken die meestal onderdeel zijn van de identiteit en het uiterlijk van mensen, zoals gender, leeftijd, afkomst, geloofsovertuiging, seksuele oriëntatie, of een beperking. Benadelen op basis van deze kenmerken is verboden op basis van artikel 1 van de Grondwet, maar ook op basis van andere wetten en verdragen. Van benadeling kun je aangifte doen en kan voor de rechter of het College voor de Rechten van de Mens (CvdRM) worden gebracht. Nederland kent ook een Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR).

Uitsluiting en discriminatie kunnen plaatsvinden op grond van talloze factoren, waaronder:

- o Ethniciteit
- o Gender
- o Fysieke verschillen of uiterlijk
- o Gezondheid (validisme/ableism)
- o Neurodiversiteit (zoals autisme)
- o Seksuele oriëntatie
- o Burgerlijke staat
- o Digitale vaardigheden
- o Taalbeheersing
- o Vast of tijdelijk contract
- o Parttime of fulltime werk
- o Zorgverantwoordelijkheid
- o Immigratiestatus of achtergrond
- o Socioeconomische positie of achtergrond
- o Levensbeschouwelijke positie of achtergrond
- o Leeftijd
- o Accent
- o Iets anders, zoals: trauma, allergie, veganisme

Racisme is een onderdeel van discriminatie, namelijk specifiek het benadelen, achterstellen of uitsluiten van (groepen) mensen op basis van hun huidskleur, afkomst, nationaliteit of etnische achtergrond. Bijvoorbeeld omdat iemand een zwarte huid heeft, moslim is of uit Azië afkomstig is, maar denk ook aan antisemitisme en antiziganisme (racisme tegen mensen met een Roma- of Sinti-achtergrond). Racisme kent een lange geschiedenis, waarin groepen mensen volgens ondertussen achterhaalde noties over ‘ras’ bepaalde eigenschappen, karaktertrekken of morele waarden werden toegedicht. We weten nu dat persoonlijkheid helemaal niet bepaald wordt door uiterlijke kenmerken. Maar vanwege onze geschiedenis en het feit dat er nog steeds mensen zijn die het woord ‘ras’ gebruiken om mensen met een overeenkomstig uiterlijk als groep met bepaalde kenmerken aan te duiden, is racisme een extra pertinente vorm van discriminatie. Tegenwoordig wordt ook wel gesproken over institutionele vooringenomenheid of institutioneel racisme. Hierbij wordt de verantwoordelijkheid gelegd bij de organisatie. Het is echter belangrijk om in gedachte te houden dat ook achter institutioneel racisme altijd personen zitten die het beleid hebben opgesteld, goedgekeurd, uitgevoerd en die er formeel verantwoordelijk voor zijn. Als die zich niet bewust zijn van de mogelijke beleidsconsequenties voor mensen die niet tot de norm behoren, dan kan het beleid bedoeld of onbedoeld leiden tot uitsluiting en kansenongelijkheid. Omdat de samenleving door de tijd heen verandert, veranderen de beleidsuitkomsten ook. Voor inclusiviteit is het daarom belangrijk om steeds na te gaan of de beleidsuitkomsten nog wel overeenstemmen met de beoogde beleidsdoelen.

Intersectionaliteit

Intersectionaliteit is een belangrijke manier om naar discriminatie en uitsluiting te kijken. Alle mensen bevinden zich op bepaalde intersecties (of kruispunten) waar verschillende kenmerken samenkomen. Intersectionaliteit betekent dat je oog hebt voor deze overlappende kenmerken, omdat die ook leiden tot overlappende vormen van discriminatie en uitsluiting. Als iemand bijvoorbeeld zowel vrouw, zwart als moslim is in Nederland, dan kunnen de discriminatie en uitsluiting zich als het ware opstapelen. Deze kenmerken kunnen ook eigenlijk niet los van elkaar worden gezien, want samen beïnvloeden ze haar identiteit, haar ervaringen en de manier waarop zij in de samenleving staat en wordt behandeld. Binnen een inclusieve organisatie bestaan deze kenmerken, maar worden medewerkers niet beoordeeld of uitgesloten op basis van deze kenmerken. Dat kan alleen door oog te hebben voor de individueel ervaren discriminatie en uitsluiting. Intersectionaliteit is een belangrijk hulpmiddel hierbij.⁴

Validisme⁵

Validisme (in het Engels: *ableism*) gaat over de norm dat iedereen altijd helemaal gezond is. Deze impliciete norm leidt tot discriminatie, marginalisering en stigmatisering van bijvoorbeeld vrouwen die door ongesteldheid niet altijd helemaal beschikbaar zijn of van mensen met een functiebeperking op basis van hun lichamelijke, mentale of verstandelijke gesteldheid. Het kan gaan om mensen met een visuele, motorische, auditieve of verstandelijke beperking of een energiebeperking of om mensen met mentale gezondheidsproblemen zoals depressie of een angststoornis. Neurodivergente mensen met aanleg voor bijvoorbeeld dyslexie, dyscalculie, AD(H)D, een stoornis in het autismespectrum, hoogbegaafdheid of hoog-sensitiviteit kunnen hier ook last van hebben. Iedereen kan te maken krijgen met validistische discriminatie, marginalisering en stigmatisering. Het gaat namelijk niet alleen over aangeboren verschillen, maar ook bijvoorbeeld over ouderdom of ziekte, het oplopen van een trauma of burn-out. Validisme komt bijvoorbeeld tot uiting in:

- o de toegankelijkheid van gebouwen;
- o de formulering van (vacature)teksten;
- o procedures of afspraken over werk(tijden) en beschikbaarheid;
- o de vormgeving van de werkplek en de mate waarin er rekening wordt gehouden met verschillen;
- o interpersoonlijk contact: net als andere discriminatievormen kan validisme bewust of onbewust zijn, bijvoorbeeld door complimenteus te zijn over iets waar je een ander geen compliment voor zou geven, door mensen niet serieus te nemen of te onderschatten, of geen rekening te houden met een beperking.

Het veld *Disability Studies* onderzoekt wat het *is* om een beperking te hebben. Volgens het *medical model of disability* – wat veel mensen afwijzen – hebben mensen met een beperking een minder goed functionerend lichaam of geest. Volgens het *social model of disability* is het hebben van een beperking echter (grotendeels) een sociaal construct. Mensen worden beperkt door hoe de maatschappij en hoe werk is ingericht, door hoe anderen hen behandelen en naar hen kijken. Als de samenleving beter was ingericht, zouden veel mensen helemaal niet beperkt zijn, vergeleken met een ander. Er is niemand ter wereld die geen ondersteuning nodig heeft, maar de wereld voorziet in de behoefte van sommige mensen veel beter dan in die van anderen. Ook taal kan mensen buitensluiten en stigmatiseren, bijvoorbeeld door te spreken over ‘gehandicapten’ of ‘invaliden’ in plaats van ‘mensen met een functiebeperking’.⁶

Wetgeving

Elke vorm van discriminatie is verboden in de Nederlandse grondwet en daarmee is validisme ook verboden. Ook heeft Nederland in 2016 het *VN-verdrag Handicap* geratificeerd. Dit verdrag is in Nederlandse wetgeving uitgewerkt, in de *Wet gelijke behandeling handicap of chronische ziekte*. Vanuit de Arbwet zijn werkgevers verplicht om zorg te dragen voor alle werknemers en zijn werknemers verplicht om rekening met elkaar te houden. Daarbij geldt: *Niets over ons zonder ons*. Om validisme en andere vormen van discriminatie en uitsluiting op het werk te adresseren is het belangrijk om in gesprek te gaan met de medewerkers die het betreft, zoals bijvoorbeeld medewerkers met een functiebeperking: wat ervaren zij, waar lopen zij tegenaan, welke verandering maakt het hun mogelijk om beter deel te nemen? Bekende anti-validismeactivisten zijn Jeanette Chedda, Maranke Wieringa, Rick Brink en Noortje van der Lith.

⁴ Schaap, J., & Essed, P. (2017). De terugkeer van Alledaags Racisme. *Sociologie*, 13(1), 93-108.

⁵ Deze tekst is mede gebaseerd op www.oneworld.nl/collecties/validisme.

⁶ Mede gebaseerd op www.oneworld.nl/lezen/discriminatie/gehandicapte-is-geen-zelfstandig-naamwoord.

3 Organisatiebeleid

Beleid wordt vaak gezien als het tegenovergestelde van willekeur. Beleid hoort alleen te kijken naar formele criteria en alle persoonlijke willekeur achter zich te laten. Iedereen zou zo met objectief, neutraal en op feiten gebaseerd beleid gelijkwaardig moeten worden behandeld. Daarmee biedt beleid een generieke beoordeling, een onafhankelijke weging en een toetsbaar resultaat. Helaas klopt dit beeld van beleid slechts ten dele, want beleid is nooit helemaal neutraal. Dat is een belangrijk gegeven bij het organiseren van inclusiviteit.

Er zijn verschillende redenen waarom beleid nooit écht neutraal kan zijn:

- o Als een werkomgeving ongelijkheid kent, dan kan neutraal en objectief beleid deze ongelijkheid juist in stand houden of zelfs legitimeren. Het is daarom niet voldoende om te kijken naar de intentie van beleid, maar ook naar de uitwerking van beleid in de praktijk. Bereikt het beleid wel het beoogde effect?
- o Soms moet ongelijkheid worden bestreden met ongelijkheid. Bijvoorbeeld als bepaalde groepen op achterstand staan en pas daadwerkelijk een eerlijke kans maken als die achterstand wordt opgeheven. Als beleid iedereen op dezelfde wijze ('gelijk') beoordeelt, dan kan beleid de bestaande verschillen juist reproduceren of zelfs onbedoeld versterken. Beleid werkt dan als een lens die verschillen uitvergroot.
- o Beleid kent altijd impliciete en expliciete aannames, bijvoorbeeld over de gelijke beschikbaarheid van informatie of de (on)betrouwbaarheid van aanvragers. Ook het doel dat beleid nastreeft, bevat aannames over wat er moet veranderen of juist niet zou moeten veranderen en over de factoren die daarop van invloed zijn. Deze aannames zijn niet altijd neutraal, maar zijn gebaseerd op het mensbeeld en organisatiebeeld van de beleidsmakers. Daarmee kunnen ze mede een uitvloeisel zijn van het bestaande cultureel archief, inclusief de stereotypen, eventuele vooroordelen en verwachtingen die daarbij horen.
- o Als de praktijk, de mensen en de organisatie veranderen, dan veranderen ook de uitkomsten van het beleid. Juist als beleid verandering beoogt, is het zaak om de effecten van die verandering op het beleid goed te monitoren, om te voorkomen dat het onbedoelde effecten heeft.
- o De uitvoering van beleid blijft meestal mensenwerk. De wijze waarop beleid wordt geïnterpreteerd en uitgevoerd, is vaak bepalend voor de uitkomst. Het goed toerusten en informeren van de personen die het beleid uitvoeren, is daarmee minstens zo belangrijk als de beleidsregels zelf. Bij al het werk waar mensen bij betrokken zijn, spelen onbewuste en bewuste vooroordelen een rol. Daardoor is de uitvoering van beleid zelden zo neutraal en objectief als de beleidsmaker zich had voorgesteld. Het erkennen van en bewust omgaan met deze vooroordelen is essentieel bij het goed uitvoeren van beleid.
- o Beleid gaat altijd uit van een gesimplificeerd model van de werkelijkheid en doet daarmee ook onherroepelijk de complexere werkelijkheid tekort. Beleid kan immers nooit a priori rekening houden met alle mogelijke situaties en menselijke variaties. Er is dus altijd een risico op ongewenste effecten.

Ook als het in neutrale termen wordt geformuleerd, is het doel van beleid altijd om een keuze of afweging te maken, een verandering in gang te zetten of juist een verandering te voorkomen. Om een inclusieve organisatie te worden is het daarom van belang dat er niet alleen nieuw beleid wordt geformuleerd gericht op inclusiviteit, maar ook dat kritisch wordt gekeken naar bestaand beleid. Wat zijn de consequenties als je niet voldoet aan het normbeeld van de ideale werknemer? Als je bijvoorbeeld minder mobiel, assertief of sociaal vaardig bent? Of slechter hoort of minder zicht hebt? Of als je een klein netwerk, mantelzorgtaken of oppastaken hebt? Inclusief beleid richt zich dus niet op 'gelijke' behandeling, maar op 'gelijkwaardige' behandeling, waarbij oog is voor de verschillen tussen mensen.

Professionele autonomie

Het beeld dat beleid bestaat uit objectieve regels, neutrale doelen en droge teksten, klopt al lang niet meer. Bijna al het organisatiebeleid beschrijft een ideaal en stelt normen door expliciet te zijn over wat wel of niet wenselijk is. Steeds meer beleid refereert expliciet aan de missie en visie van de organisatie. Dit geldt ook voor universiteiten. Ook valt op dat er steeds méér beleid is. De tijd dat de directie nog elke beleidsregel kende, ligt ver achter ons. Tegenwoordig is er niemand meer die al het beleid van een universiteit kent of zelfs maar kán kennen. Het beeld dat zo ontstaat is: als iedereen maar netjes zijn deel van het beleid uitvoert, zal dat bijdragen aan het draaiend houden van de gehele beleidsmachine. De toename van de hoeveelheid beleid heeft daarmee consequenties voor de (gepercipieerde) professionele autonomie van de beleidsuitvoerder. Zo ontstaat het risico dat die professional bang wordt om af te wijken van het beleid en zich juist gaat richten op de regels en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, in plaats van op diens persoonlijke omstandigheden. Maar door niet te kijken naar de effecten

van het beleid of rekening te houden met persoonlijke omstandigheden of behoeften, worden personen die afwijken van de norm benadeeld ten opzichte van hen die passen binnen de norm. Ongelijkheden, achterstanden, verschillen of afwijkingen zijn nadelig als het beleid generiek, automatisch en zonder aandacht te hebben voor deze verschillen wordt uitgevoerd. Het kan daarmee inclusie in de weg staan.

Wees verschillig

Bovenstaande voorbeelden zijn wellicht abstract geformuleerd, maar krijgen direct betekenis als het gaat om concrete vraagstukken in de praktijk. Zeker als het gaat om personeelsbeleid, is het essentieel om als beleidsuitvoerder een ruimere taakopvatting te hebben dan het volgen van de regels, omdat je het geheel niet kunt zien of omdat regels-nu eenmaal-regels-zijn. Toch is dat nog niet zo eenvoudig, zeker als er angst is voor willekeur. Als het gaat om beleid dat de levens en de (gelijk)waardigheid van mensen direct raakt, bijvoorbeeld als het gaat om loopbaankansen en het vormen van personeelsbeleid, dan zou er altijd ruimte moeten zijn om rekening te houden met de unieke persoon die het betreft. Dit kan door middel van een discretionaire bevoegdheid of hardheidsclausule, maar zou in ieder geval binnen de taakopvatting moeten passen van een HR-professional. Het kost wellicht meer tijd en maakt de uitvoering mogelijk niet eenvoudiger of efficiënter, maar het kan beleid wel rechtvaardiger en inclusiever maken. Wat hierbij essentieel is, is dat de uitvoerder van (personeels)beleid altijd oog heeft voor het beoogde doel en niet alleen kijkt naar de regel. Ook vraagt het om beleidsreflectie en reflectie op het professioneel handelen: Waarom maak ik een bepaalde afweging? Wat waren daarbij mijn bewuste en onbewuste verwachtingen en speelden vooroordelen hierin een rol? Met welk doel is het beleid opgesteld en dienen we dat doel nog wel op deze manier? En wat zijn de concrete uitkomsten van het beleid in de praktijk? Is dat wat we hebben beoogd, of werkt het anders of zelfs averechts?

Systemen

De toename van het aantal geautomatiseerde aanvraagssystemen, ook bij de uitvoering van personeelsbeleid en andere vormen van organisatiebeleid, maakt de uitvoering vaak efficiënter, eenvoudiger en goedkoper. De aanvrager kan alles zelf regelen, wanneer het maar uitkomt. Er hoeft geen afspraak te worden gemaakt en het verzoek hoeft niet persoonlijk aan iemand te worden voorgelegd. Ook maakt het tijd vrij binnen organisaties, want de uitvoerders van beleid kunnen zich meer toeleggen op persoonlijke begeleiding of andere taken. Tegelijkertijd neemt het risico op bovengenoemde beleidseffecten toe, als verzoeken niet persoonlijk, maar in een geautomatiseerd proces worden afgehandeld. Elke afwijking van de norm of elke uitzondering kan een automatische afhandeling frustreren. Wil je als universiteit bijdragen aan meer inclusiviteit, dan is het essentieel dat er ook kritisch wordt gekeken naar de verwachtingen, uitzonderingen en de uitkomsten van geautomatiseerde systemen. Dit is een lastige opgave en die is ook nooit helemaal af, omdat de praktijk continu aan verandering onderhevig is en daarmee ook de beleidseffecten in de praktijk. Toch is het een essentiële stap om daadwerkelijk inclusiever te worden. Voorbeelden van uitsluiting in het systeem:

- o Als een systeem voor ouderschapsverlof uitgaat van heteronormativiteit: één vader en één moeder.
- o Als systemen complexe woorden of dubbele ontkenningen gebruiken, die niet iedereen goed begrijpt.
- o Als je bij een ziekmelding altijd uit een vaste set categorieën moet kiezen die niet alle situaties dekken.

Gelijk recht doen

De Parlementaire onderzoekscommissie van de Eerste Kamer presenteerde op 14 juni 2022 het rapport 'Gelijk recht doen'. Uit dit rapport, dat de effectiviteit van antidiscriminatiewetgeving onderzocht, blijkt dat organisaties kritisch moeten kijken of de taal, houding, procedures, regels en cultuur mensen niet buitensluiten. Mensen gelijkwaardig en rechtvaardig behandelen begint met respect en openheid voor de ander. In het deelrapport dat specifiek gaat over het hoger onderwijs, wordt dit mechanisme omschreven als 'het ontbreken van een professionele cultuur bij het gezamenlijk werken aan een discriminatievrije leeromgeving'. In andere woorden is de belangrijkste en meest kansrijke maatregel of good practice op dit niveau dan ook het stimuleren van een dergelijke organisatiecultuur. Op het instellings- en faculteitsniveau zijn er aanwijzingen dat er een gat is tussen het diversiteitsbeleid en de uitvoering in de praktijk. Gegeven de beperkingen van het parlementaire onderzoek omschrijft de commissie dit als een eerste voorzichtige conclusie over het hoger onderwijs. De commissie adviseert onder andere:

- o Stimuleer kennisopbouw en monitoring over specifieke discriminatieproblemen, zodat er meer duidelijkheid is over wat er speelt in de praktijk en welke maatregelen nodig zijn tegen discriminatie.
- o Wees je bewust van de effecten van veel discretionaire ruimte in het onderwijsveld op discriminatie en houd deze effecten goed in de gaten. Daarbij geldt: discretionaire ruimte kan niet zonder de kennis,

vaardigheden en middelen die nodig zijn om deze ruimte in te zetten op een manier die discriminatie tegengaat. Verder ligt het in het decentrale stelsel voor de hand dat de wetgever hoe dan ook op indirecte wijze probeert om individuele professionaliteit en organisatiecultuur in het hoger onderwijs te stimuleren, bijvoorbeeld door het creëren van goede randvoorwaarden.

- o Ga er niet van uit dat alleen betere informatievoorziening het gebruik van klachtenprocedures zal bevorderen; er is bijvoorbeeld ook vertrouwen nodig in het nut ervan.

Behoud van medewerkers

Veel universiteiten zetten bewuste stappen richting een meer diverse en inclusieve werkomgeving. Dat zijn bijvoorbeeld stappen als het bewust werven en aannemen van personeel met oog voor de samenstelling van de sollicitatiecommissie, het informeren van leidinggevenden over het omgaan met discriminatie en inclusie, inclusiever geformuleerde vacatureteksten, het breder uitzetten van vacatures, en anti-biastrainingen voor sollicitatiecommissies. Sommige universiteiten overwegen quota of stellen die in om een meer evenwichtige balans te krijgen. Bewust werven en selecteren is een goede eerste stap, maar vervolgens is het *behouden* van een divers personeelsbestand minstens zo belangrijk. Als medewerkers zich niet gewaardeerd voelen of zich niet op hun plek voelen, dan zullen zij eerder uitstromen. Een medewerker die zich (sociaal) veilig voelt aan de universiteit, zich erkend voelt door de collega's en leidinggevenden en met wie rekening wordt gehouden, zal er eerder willen blijven.

Beperkingen van beleid

Diversiteitsbeleid kan een formele strategie zijn om te werken aan inclusie en zo discriminatie te voorkomen, maar diversiteitsbeleid in zichzelf is geen garantie dat er geen uitsluiting of discriminatie meer is. De aanwezigheid van een divers personeelsbestand en zichtbaar diversiteitsbeleid kan zelfs de continuering en verbloeming van achterliggende patronen van discriminatie mogelijk maken, als deze patronen niet ook daadwerkelijk worden benoemd. Diversiteitsbeleid kan zelfs een doel op zich worden en het bestaan ervan kan als bewijs dienen voor inclusiviteit, terwijl er tegelijkertijd allerlei ongelijkheden voortbestaan die niet benoemd worden, juist omdat er al diversiteitsbeleid bestaat. Zo zijn universiteiten toegewijd aan diversiteitsbeleid, maar kunnen Diversity Officers tegelijkertijd nog steeds weerstand ervaren bij de implementatie van dat beleid. Omdat uiteenlopende vormen van beleid van invloed kunnen zijn op de ervaren inclusiviteit van een universiteit, is het een uitdaging voor medewerkers die werken aan diversiteitsbeleid, zoals Diversity Officers en HR-medewerkers, om aansluiting te vinden bij aanpalend beleid dat van invloed is op inclusie en het tegen gaan van discriminatie.

Excellentie

Uit onderzoek blijkt dan dat excellentie een *gendered* construct is: de criteria van excellentie komen namelijk gedeeltelijk overeen met genderpraktijken zoals (verwachtingen over) gedrag van mannen of vrouwen, maar ook met culturele normen waar bepaalde groepen zich beter in thuis voelen. Dit betekent dat een stijl die doorgaans als mannelijk wordt bestempeld, zoals heel zelfverzekerd, provocerend en overtuigd van het eigen gelijk, beter wordt beoordeeld (zowel in een artikel als bij een presentatie) dan gedrag dat doorgaans als vrouwelijk wordt bestempeld, zoals voorzichtig, tentatief en gericht op harmonie. Ook disciplines (beta) en methoden (statistiek, techniek) die als mannelijk worden bestempeld, staan in hoger aanzien dan disciplines (gamma) en methoden (observatie, interview) die als vrouwelijk worden bestempeld.

Bijvoorbeeld: uitermate stellig en overtuigd gepresenteerde onderzoeksuitkomsten op basis van zeer specifiek en datagedreven beta-onderzoek worden eerder in de top 10 van wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd en meer gewaardeerd dan bijvoorbeeld breder georiënteerde maatschappelijke onderzoeken naar de beleving en ervaring van personen, waarbij empathie, nuance en twijfel openlijk worden beschreven. Uit diverse studies blijkt dat vrouwen meer moeite hebben om hun onderzoek als 'excellent' beoordeeld te krijgen en om hogerop te komen dan mannen. Ook beroepen zoals onderzoeker, hoogleraar of rector hebben door hun geschiedenis een mannelijke connotatie. Dat speelt een onbewuste rol bij de evaluatie, maar ook bij de zelfidentificatie en aspiratie van potentiële kandidaten voor deze functies. Kandidaten overwegen bijvoorbeeld niet eens om te solliciteren, als zij zich niet herkennen of kunnen identificeren met die functie. Alleen als vrouwen deze functies vaker gaan vervullen, zal die connotatie veranderen. Al deze uitsluitende mechanismen worden sterker voor mensen die op basis van nog andere vormen van diversiteit afwijken van de norm. Bijvoorbeeld als iemand vrouw is én een andere culturele, sociaaleconomische of etnische achtergrond heeft.

Tegenbeweging

Diversiteitsbeleid kan zelfs een rol spelen bij de continuering of zelfs verdieping van bestaande ongelijkheid, als de dieperliggende impliciete standaard niet wordt veranderd. Bijvoorbeeld als het beleid de huidige standaard herbevestigt, door anders-zijn te bestempelen als een *meerwaarde* waaraan óók nog kan worden voldaan. De term *meerwaarde* impliceert dat de huidige standaard gehandhaafd blijft, maar dat daar bovenop ook nog wat aandacht voor diversiteit nodig is. Daarmee blijft de huidige standaard dé indicator van excellentie binnen de meritocratische werkwijze van de universiteit, maar zijn er groepen die geholpen moeten worden om ook mee te kunnen doen, daar zou het diversiteitsbeleid voor zijn. Dit is problematisch omdat deze vorm van diversiteitsbeleid personen die afwijken van de norm lijkt te bevoordelen en hen daarmee in de beeldvorming kan de-legitimiseren: “Zonder het diversiteitsbeleid was die persoon nooit zo ver gekomen, ze heeft dat steuntje dus nodig gehad. Wat oneerlijk, ik heb het helemaal op eigen kracht gedaan.”

Bovenstaande quote gaat voorbij aan het feit dat excellentie een *gendered* construct is en niemand het helemaal op eigen kracht heeft gedaan. Deze persoon is beoordeeld op basis van criteria die een mannelijke stijl prefereren boven een vrouwelijke stijl. Als deze persoon zich daar niet van bewust is, dan zal het diversiteitsbeleid als oneerlijk, oneigenlijk of zelfs excellentie-ondermijnend worden gezien. Om diversiteitsbeleid te laten werken is het eerst van belang dat er aan bewustwording wordt gewerkt binnen de organisatie. Anders zullen personen die niet aan de *gendered* norm voldoen, zich alsnog zo veel mogelijk moeten aanpassen om deel uit te maken van de universiteit. Ook zullen zij dan door collega's niet voor vol worden aangezien. Hierdoor wordt de bestaande norm herbevestigd, ook al is de selectie in de praktijk iets meer divers. Hoewel vrouwenquota door beleidsmakers worden gezien als een inclusiebevorderende maatregel om genderdiversiteit te realiseren, kunnen dergelijke maatregelen juist als normbevestigend worden ervaren: omdat vrouwen een steuntje in de rug nodig zouden hebben. Ook als de maatregel werkt, effectief is en meer vrouwen werft, kunnen zij nog steeds worden beoordeeld op basis van een mannelijke stijl, en hun inzet alsnog als niet-legitiem of minder-geschikt worden beoordeeld.⁷

Quota of anoniem solliciteren

Dit betekent niet dat quota onwenselijk zijn of niet werken. Dit betekent juist dat quota alléén, zonder het bespreken en adresseren van de vooroordelen die er binnen de organisatie bestaan, ongewenste neveneffecten zullen hebben die de universiteit uiteindelijk wegleiden van het doel: een organisatie waar iedereen gelijkwaardig wordt beoordeeld. Bijvoorbeeld als vrouwen worden aangenomen om te voldoen aan een externe norm en niet omdat het vrouwelijk talent écht gewaardeerd wordt. Een concreet voorbeeld is anoniem solliciteren: het weglaten van persoonskenmerken zoals naam, gender en nationaliteit is makkelijker dan het daadwerkelijk adresseren van vooroordelen binnen de organisatie en bij de sollicitatiecommissie. Maar als mensen vervolgens anoniem worden aangenomen en geconfronteerd worden met een werkomgeving die hen niet daadwerkelijk waardeert, dan zullen zij geen promotie maken en eerder uitstromen. In dat geval is niemand er echt bij gebaat.

Actieplannen

De Nederlandse Arbeidsinspectie (tot voor kort Inspectie SZW) had het voornemen om universiteiten in 2020 te inspecteren ten aanzien van het onderwerp ‘discriminatie op de werkvloer’ inclusief ‘discriminatie bij interne werving en selectie’. De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft door de coronapandemie gekozen voor het opvragen en beoordelen van de relevante actieplannen van universiteiten. Vanuit de Arbowet en de Arbeidstijdenwet is gekeken naar de volgende thema's: (1) arbeidstijden, (2) werkdruk en (3) intern ongewenst gedrag/discriminatie. Alle universiteiten beschikken over een of meer vertrouwenspersonen, waar medewerkers terecht kunnen als zij willen spreken over hoe zij zich behandeld voelen. Ook is er voldoende voorlichting over arbeidsdiscriminatie. Er wordt echter onvoldoende nagegaan welke van de discriminatiegronden in de organisatie een risico zijn. Ook is er nog onvoldoende aandacht voor het inventariseren van arbeidsrisico's als gevolg van discriminatie en het onderwerp discriminatie wordt nog onvoldoende doorlopen in de beleidscyclus.⁸

⁷ Essanhaji, Z., & van den Brink, M. (2022). Naar het inclusiever (her) maken van het hoger onderwijs: een review naar ongelijkheidspraktijken. Tijdschrift Sociologie, 2, 173-212

⁸ www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2021/07/08/woinactie

4 Interviews

Op basis van interviews met Diversity Officers, HR-adviseurs en leden van medezeggenschapsraden (MR-leden) aan de Nederlandse universiteiten, die vanuit hun functie betrokken zijn bij het onderwerp inclusiviteit voor medewerkers, wordt in dit hoofdstuk een beeld geschetst van de stand van zaken binnen en behoeften in de universitaire sector.

College van Bestuur

Uit de interviews blijkt dat inclusiviteit hoog op de agenda staat binnen de universitaire sector. Het onderwerp krijgt veel aandacht, zowel vanuit het bestuur, HR-adviseurs, beleidsmakers en medewerkers als vanuit studenten. Volgens de geïnterviewden heeft hun College van Bestuur (CvB) van inclusiviteit een belangrijk speerpunt gemaakt voor de eigen universiteit en zijn de CvB's actief bezig met het versterken van de inclusiviteit in de eigen organisatie. Tegelijkertijd is er nog ruimte om de kennis over inclusiviteit binnen de universiteit te vergroten, zowel op bestuurlijk niveau en bij HR-adviseurs en beleidsmakers als onder MR-leden en medewerkers. De geïnterviewden geven aan dat niet alleen belangstelling voor het onderwerp en een gevoel van urgentie essentieel zijn, maar ook dat bestuurders voldoende kennis hebben van de beschikbare theoretische en praktische inzichten over inclusiviteit. De wil om inclusiever te worden is een belangrijke eerste stap. Maar die wil in praktijk brengen is zeer complex en vraagt om een gedegen kennisbasis op alle niveaus binnen de organisatie. **De geïnterviewden zien dat de complexiteit van deze opgave nog door collega's wordt onderschat. Zij waarschuwen: als die complexiteit niet wordt herkend en als er niet wordt geïnvesteerd in een stevige kennisbasis over de vaak tegenintuïtieve aspecten van inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid, bestaat de kans bestaat dat er onvoldoende voortgang zal worden geboekt de komende jaren, goede bedoelingen ten spijt.**

- o Het verder brengen van inclusie binnen de universiteiten vraagt om een extra investering in een gedeelde kennisbasis over inclusie en een verdere inhoudelijke afstemming binnen de universiteit op dit thema.

Variëteit in de top

Universiteiten zijn een gevarieerde werkomgeving, met mensen met uiteenlopende leeftijden, achtergronden en genders, maar de besluitvormende gremia zijn nu vaak nog redelijk homogeen. De boegbeelden binnen de organisatie, waaronder bijvoorbeeld hoogleraren en de leden van het CvB, hebben een sterke symboolfunctie en worden gezien als rolmodellen. **De gedachte leeft dat men in deze functies met goede bedoelingen handelt, maar dat de betreffende gremia door de beperkte pluriformiteit in levensloop en achtergrond niet altijd alle perspectieven voldoende kennen en vertolken.** Momenteel is het aantal vrouwen in deze hoge posities binnen de universiteiten relatief beperkt, vergeleken met het aantal mannen. Hoe hoger de positie binnen de universitaire hiërarchie, des te minder diversiteit in gender, uiterlijk en achtergrond. Dit geldt ook voor de representatie van andere vormen van diversiteit in de samenleving. Vrouwelijke rectoren en voorzitters worden nog in beperkte mate benoemd. Als universiteiten willen laten zien dat inclusie en diversiteit daadwerkelijk van belang zijn, dient er bewust worden gekeken naar meer inclusieve werving- en selectieprocedures, ook bij het bestuur, waar ook meer mensen van diverse achtergronden aan deelnemen.

- o Een pleidooi voor meer inclusie door het hoogste bestuurlijke niveau is lastig wanneer er op dit niveau een beperkte pluriformiteit bestaat. Juist op bestuurlijk niveau zou de verandering zichtbaar moeten zijn om de boodschap overtuigend te kunnen brengen.

Het CvB kan een grote rol spelen in de advisering van de Chief Diversity Officer (CDO), bijvoorbeeld door het bespreken van beleidsvoornemens en door Diversity Officers te betrekken bij het beleidsvormende proces. Voor CDO's is het van belang dat zij het CvB mede-eigenaar maken van hun eigen plannen over inclusiviteit, opdat het CvB een actieve uitdrager wordt van de aanpak van de Diversity Officers en andere actoren en wijst op het belang van onderlinge afstemming. Daarmee wordt de aanpak een formeel doel van het bestuur en zijn andere collega's ook medeverantwoordelijk voor het behalen van dit doel, van preventiemedewerker tot bedrijfsarts, en van beveiliging tot cateraar. Juist deze collega's zijn vaak aanwezig en zij bepalen hoe medewerkers worden ontvangen.

Intentie-gedrag kloof

Voor voldoende draagvlak onder medewerkers is het van belang dat de uitgesproken intenties en ambities passen bij het daadwerkelijk gevoerde beleid en bij de acties die worden ondernomen vanuit de organisatie.

Het risico bestaat dat hoe groter en mooier de statements zijn over een inclusieve en diverse organisatie, hoe verder die van de herkenbare praktijk staan. **Een te grote kloof tussen de ambitiestatements vanuit de organisatie en wat medewerkers daadwerkelijk ervaren in de praktijk, kan demotiverend werken en zelfs cynisme opwekken.** Het is essentieel dat medewerkers worden meegenomen in de reële ontwikkeling die wordt ingezet, bijvoorbeeld door:

- o erkenning van het bestuur over waar de organisatie staat in het verwezenlijken van deze ambities;
- o het opnemen van inclusiviteit in de strategische plannen en doelen, inclusief een concreet budget;
- o het uitnodigen van medewerkers uit alle lagen van de universiteit om mee te denken over de stappen richting een inclusieve organisatie, ook de medewerkers van catering, receptie en beveiliging.

Diversity Office

Er zijn momenteel grote verschillen zichtbaar tussen de universiteiten in aanpak en middelen om een inclusieve organisatie te bevorderen. Sommige universiteiten hebben een compleet ingericht Diversity Office waarin uiteenlopende expertises vertegenwoordigd zijn, terwijl andere universiteiten nog bezig zijn met het uitwerken van een aanpak. Inclusiviteit is een opgave die de inzet vraagt van alle medewerkers. Een Diversity Office kan deze verantwoordelijkheid niet overnemen en kan ook niet zorgdragen voor alle ondersteuning bij het agenderen, informeren en begeleiden van de organisatie en de medewerkers. Een Diversity Office kan de bestaande kennis en inzicht wel beschikbaar maken en organisatieonderdelen adviseren en ondersteunen bij het uitwerken van inclusiebeleid. **Er zijn soms grote budgetten uitgetrokken voor de Diversity Offices aan de Nederlandse universiteiten, maar er is nog geen duurzame financiële ondersteuning.** Ook is de functie van Chief Diversity Officer nog niet formeel onderdeel van het functiehuis en is de functie nog niet verplicht op alle universiteiten.

- o Duurzame financiële ondersteuning van de Diversity Office kan bijdragen aan de effectiviteit en de coherente uitrol van inclusiebeleid binnen de verschillende onderdelen van de universiteit.

Structurele inbedding

De functie van een CDO en de inrichting van een Diversity Office zijn nog erg nieuw. Momenteel wordt de rol van CDO vaak nog belegd bij iemand die al bij HR werkt of zelfs bij de decaan. De structurele inbedding en bezetting is volgens de geïnterviewden nog niet overal op orde. Er wordt al veel gedaan rondom inclusie, maar vaak nog door veel mensen die elk slechts een paar uur tot hun beschikking hebben voor het onderwerp. De CDO heeft genoeg ondersteuning en tijd nodig om de organisatie verder te helpen. Hiervoor moeten ook meer verantwoordelijkheid en regie bij de CDO komen te liggen. Het wordt ook als belangrijk gezien om binnen de Diversity Office collega's te hebben met aanvullende kennis en ervaring of collega's die zelf deels actief zijn in een ander team, zoals HR. Collega's die zich met inclusie bezighouden, zouden hier structureel tijd voor kunnen krijgen, zodat de inzet niet slechts ad hoc is. Een organisatie op systeemniveau veranderen en een cultuurverandering bewerkstelligen vraagt tijd, kennisgedreven beleid en een lange adem.

Inhoudelijk expert

Vaak hebben Diversity Officers een tijdelijk contract of werken zij daarnaast in een andere functie of via detachering. Een Diversity Officer moet inhoudelijke kennis hebben van het onderwerp én voldoende tijd om echt beweging in het dossier te krijgen. Daarbij vraagt de functie om voortdurend ontwikkelen en leren. Het werken aan inclusiviteit gebeurt niet alleen door te agenderen, beleid te maken of plannen te schrijven, maar mensen moeten ook daadwerkelijk worden geïnformeerd, overtuigd en in beweging worden gebracht. Dit vraagt om het opbouwen van een netwerk en een vertrouwensband met uiteenlopende groepen binnen de universiteit. Een Diversity Office is geen bureau met communicatiemedewerkers, maar bestaat uit diverse experts en kan alleen goed functioneren als het zich binnen de universiteit als inhoudelijk expert en autonoom adviseur kan opstellen.

Positionering binnen de universiteit

Het is voor CDO's een uitdaging om de balans te vinden tussen een autonome adviseursrol en daadkrachtig en langdurig optreden op bestuurlijk niveau. De geïnterviewden adviseren om een vaste functie voor de CDO in te richten met carrièreperspectief, mogelijk in een soort directeursfunctie. De ideale situatie die geschetst wordt, is een aanstelling voor meerdere jaren, een voldoende groot team om slagvaardig te zijn en een strategische positie om de functie goed in te bedden, in direct contact met het CvB. Het is belangrijk voor een Diversity Officer om aangehaakt te zijn bij bestuurlijke processen en om inhoudelijke expertise te kunnen delen in een vroeg stadium. De Diversity Officer moet niet alleen beschikken over wetenschappelijke expertise en die delen, maar moet ook kennis hebben van veranderprocessen en beleidsplannen op organisatieniveau. Een wetenschapper heeft niet

altijd ervaring met het beleid van veranderprocessen en beleidsmedewerkers beschikken vaak niet over de inhoudelijke expertise op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Het tijdelijk benoemen van bijvoorbeeld een hoogleraar als CDO die na twee jaar alweer weggaat, kan draagvlak onder medewerkers ondermijnen, omdat er vervolgens weer opnieuw gewerkt moet worden aan relaties, netwerk en vertrouwen. Alleen rapporteren over inclusie op het niveau van de decaan kan onvoldoende zijn om organisatiebrede impact te creëren. Om voldoende steun en beweging te genereren is een functionaris gewenst die rapporteert aan het CvB. Tussen het CvB en de Diversity Office kan een spanningsveld ontstaan, aangezien een CDO alleen kan adviseren. Een goede band in de vorm van een vertrouwensrelatie met laagdrempelige toegang tot het CvB is essentieel om effectief te kunnen zijn als CDO. Een lastig aspect van de functie als CDO is dat mensen verwachten dat die meer invloed heeft dan die daadwerkelijk heeft. Voor sommige CDO's houdt het op bij het doorgeven van signalen aan het CvB. Een enkel persoon kan slechts zeer beperkt bijdragen, terwijl een Diversity Office waar meerdere expertises en vaardigheden zijn verenigd, op een planmatige wijze kan werken. Wel blijft het van belang dat de lijnen en contacten worden samengebracht, want er gebeurt al veel binnen de universiteiten; focus aanbrengen is een belangrijke taak voor de CDO.

Werven van een Chief Diversity Officer

Aan kandidaten voor de functie van CDO worden hoge eisen gesteld. Een geschikte kandidaat is bijvoorbeeld gepromoveerd, maar dat hoeft niet. Ook wordt er vaak binnen de universiteit gezocht naar iemand voor de aanstelling. Zo wordt er steeds in dezelfde vijver gevist, wat een beperking kan vormen voor het werven van iemand met een frisse blik en aanvullende kwaliteiten. De functie van CDO is een beleidsfunctie en geen onderzoeksfunctie. Ook personen van buiten de universiteit zouden er zeer geschikt voor kunnen zijn. Juist factoren als levenservaring, een brede achtergrond, kennis van verschillende maatschappelijke terreinen en specifieke ervaring op het gebied van inclusie en diversiteit in andere sectoren kunnen een groot voordeel bieden.

Diversity Officers staan in veel gevallen in contact met verschillende partijen zoals HR, studentenzaken en communicatie. Maar vaak is taakverdeling rondom inclusiviteit nog niet duidelijk. Zo wordt de Diversity Office nog niet altijd betrokken bij nieuwe regels en beleidsstukken over bijvoorbeeld de toegankelijkheid van gebouwen. Ook worden publieke communicatieteksten van de universiteit nog niet altijd in overleg met de Diversity Office uitgewerkt. Andere taken waar de Diversity Office zou kunnen ondersteunen, zijn het ontwikkelen van inclusief onderwijs, het vergroten van sociale veiligheid, toegankelijkheid van fysieke en digitale systemen en gebouwen, en uiteenlopende zaken op HR-vlak. Vaak is hier geen of onvoldoende ondersteuning voor, is de tijd waarin er nog meegedacht kan worden beperkt, en weten Diversity Officers dat medewerkers enorm hoge verwachtingen van hen hebben. De werkdruk is mede hierdoor erg hoog.

Acceptatie, veiligheid en ondersteuning

Er speelt in de sector een discussie over positieve discriminatie en selecteren op kwaliteit, waarover de CDO vaak verantwoording moet afleggen. Waar er intern hoge verwachtingen zijn van de CDO, komt er ook van externe partijen veel aandacht en druk. Dit speelt zelfs door op persoonlijk vlak. Alle Diversity Officers die verbonden zijn aan het Landelijk Netwerk van Diversity Officers (LANDO), staan op een lijst van mensen waar extreem-rechtse organisaties kritiek op uitoefenen. Ook krijgen ze persoonlijke bedreigingen en is een enkeling zelfs al genooddaakt om de eigen woonsituatie te beveiligen. Deze omstandigheden maken het moeilijk om iemand te vinden die deze functie wil oppakken.

Meerdere malen is uit de interviews gebleken dat medewerkers van de Diversity Office onvoldoende bescherming en steun ervaren vanuit de universiteit op het moment van een crisis. Universiteiten willen ophef voorkomen, waardoor de ophef soms van invloed is op de richting van het beleid. Een voorbeeld uit de interviews was de aangifte door een Diversity Officer naar aanleiding van ophef rond diens werkzaamheden. Ondersteuning vanuit de organisatie ontbrak en er kwamen zelfs opmerkingen dat de Diversity Officer zelf de oorzaak was van de ophef door de problemen aan te kaarten. **Diversity Officers voeren hun werk uit met goedkeuring van het CvB en andere essentiële partijen binnen de universiteit, maar worden tegelijkertijd gezien als mensen die ophef creëren. Zij missen daardoor soms de onvoorwaardelijke steun.** Universiteiten van Nederland (UNL) heeft eind 2021 de handreiking 'Aanpak bedreiging en intimidatie van wetenschappers' uitgebracht. Online en offline bedreigingen hebben niet alleen een beperkende invloed op de academische vrijheid, maar ook op de voortgang van universiteiten in hun ambitie om nog inclusiever te worden.

Decanen, de medezeggenschap en leidinggevenden

Naast het CvB spelen decanen en directeuren een grote rol bij het vormgeven van beleid over inclusie en diversiteit binnen hun faculteit of organisatieonderdeel. Veel decanen en directeuren zijn actief bezig om medewerkers bewust te maken van hun vooroordelen, zodat ze daar iets mee kunnen doen. Het is erg belangrijk dat decanen en directeuren zelf goed geïnformeerd zijn over de betekenis van inclusief organisatiebeleid in de praktijk, opdat zij hun voorbeeldrol optimaal kunnen vervullen. Daarnaast is ook de medezeggenschap een essentiële partij. Juist MR-leden hebben tot taak om het perspectief van alle medewerkers te laten horen bij het werken aan een inclusieve organisatie. Het is essentieel dat de MR goed geïnformeerd is en voldoende kennis wordt geboden, zodat de leden hun taak goed kunnen vervullen. Ook hier wordt de complexiteit van inclusiviteit en de weerbarstigheid van de praktijk nog te vaak onderschat.

- Een welwillende en positieve houding en de juiste ambitie zijn onvoldoende om daadwerkelijk werk te kunnen maken van inclusiviteit en de praktische implicaties van inclusiviteit voor beleid te doorgronden.
- Precieze kennis van de theorie en de implicaties van de theoretische kennis voor de praktijk zijn nodig om de urgentie van een inclusieve organisatie goed onder woorden te kunnen brengen, maar ook om te beseffen hoe lastig deze opgave is en dat die de betrokkenheid van iedereen vereist.

Leiderschap

Het helpt als leidinggevenden weten wat er bij de medewerkers speelt en op welke wijze medewerkers zich betrokken of juist buitengesloten voelen. Op die manier kunnen leidinggevenden er rekening mee houden. Het gaat ook om de alledaagse verschillen op de werkvloer, bijvoorbeeld de zorgtaken voor naasten, neurodiversiteit, religieuze rituelen of rolstoeltoegankelijkheid. Veel universiteiten werken actief aan leiderschap. Sommige leidinggevende functies worden toegekend vanwege de wetenschappelijke verdiensten of het binnenhalen van een beurs. Deze personen zijn vaak zeer actief en druk bezet, waardoor er soms nog voldoende ontwikkelkansen zijn om te investeren in de kennis over inclusief leiderschap. Dit hoeft geen probleem te zijn als leidinggevenden voldoende tijd, kennis en ondersteuning krijgen om hieraan te werken. Uit de interviews blijkt dat hier nog ruimte voor verbetering is. Zo blijkt er niet altijd een-op-een contact te zijn tussen de leidinggevende en de medewerker. Fysiek kennismaken en elkaar leren kennen kan al een groot verschil maken, hoe elementair en vanzelfsprekend dit ook mag klinken. Iedereen ontwikkelt kennis over inclusiviteit in eigen tempo. Sommigen hebben er meer oog voor of hebben er meer ervaring mee dan anderen, maar **van medewerkers in bepaalde posities, zoals leidinggevenden en bestuurders, wordt in toenemende mate meer kennis over inclusie verwacht, omdat zij een grotere verantwoordelijkheid hebben en een voorbeeldrol vervullen.**

- Steeds meer wordt verwacht dat elke leidinggevende zich ontwikkelt op het gebied van inclusief leidinggeven. Het goed vormgeven aan inclusie vraagt om voldoende tijd, begeleiding en ondersteuning voor leidinggevenden. Het is belangrijk om hen met beperkte tijd of urgentiebesef actief te betrekken.

Op enkele universiteiten krijgen leidinggevenden training in inclusief leiderschap. Inclusief leiderschap vraagt om gedrag dat consistent is met de waarden die worden uitgedragen. Het taalgebruik is daar ook onderdeel van, zowel in de dagelijkse omgang als in vacatures en de interne communicatie. Er kunnen enkele taken worden onderscheiden die passen bij de rol van inclusief leidinggeven. Allereerst is het van belang dat leidinggevenden oog hebben voor groepsdynamieken en hier zichtbaar op reageren, bijvoorbeeld in het geval van pesterijen, uitsluiting of discriminatie. Een een-op-een-gesprek achteraf is vaak niet zichtbaar voor het team, waardoor niet-inclusief gedrag door de beugel lijkt te kunnen en niet wordt genormeerd. Het is juist van belang dat er binnen het team wordt gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Dat vergt oefening. Ook is het van belang om oog te hebben voor ongepaste grapjes die normaal worden gevonden en voor wat dat met medewerkers doet. Ook is de vergadercultuur belangrijk: welke mensen nemen (steeds) het woord, wie worden gevraagd om te spreken en wie blijven er stil? Tot slot dragen de leidinggevenden de verantwoordelijkheid om een veilige omgeving voor de medewerkers te creëren, waar iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en echt onderdeel is van het team.

Verder zou de ambitie van inclusiviteit en diversiteit vaker kunnen worden meegewogen bij het opstellen van de vacaturetekst, het verspreiden van de vacature, de samenstelling van de sollicitatiecommissie en de beoordelingscriteria. Als er niet kritisch wordt gekeken naar de (impliciete) invloed van beoordelingscriteria, vacatureteksten en commissieleden, dan wordt de bestaande structuur gereproduceerd. Het meewegen van de samenstelling van het team is ook van belang, in plaats van alleen het individu en de functie centraal te stellen. In sommige delen van de universiteit wordt bewust gekeken naar de samenstelling van teams bij het werven en

selecteren van nieuwe collega's, in andere teams wordt daar niet bij stilgestaan. Zien welke kansen er zijn voor de bestaande medewerkers en hoe die zich kunnen blijven ontwikkelen is daarbij ook van belang. Krijgt iedereen gelijke kansen of vindt er toch een selectie plaats?

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is van invloed op de mate waarin een diverse werknemerspopulatie van meerwaarde kan zijn. Als bepaalde groepen medewerkers zich niet veilig (genoeg) voelen om open te zijn, ervaringen en kennis te delen, dan kunnen zij minder goed bijdragen aan de ontwikkeling van het geheel. De KU Leuven werd in een interview als een goed voorbeeld genoemd: deze universiteit behandelt inclusiviteit en sociale veiligheid als gezamenlijke thema's. Micro-agressie en subtiele uitsluiting beïnvloeden bijvoorbeeld beide thema's en vragen om een coherente en gecoördineerde aanpak. Beleid gericht op sociale veiligheid en inclusiviteit kan elkaar versterken.

Representatie

De samenleving is steeds diverser. De universiteit heeft een emanciperende functie en hoort daarom ook een afspiegeling van de samenleving te zijn. De instroom van medewerkers met een diverse achtergrond blijkt toe te nemen, maar blijft nog relatief laag. Zeker voor studenten die als eerste van hun familie aan een universiteit studeren en daar bijvoorbeeld willen blijven werken, is het een hele opgave om erachter te komen op welke wijze je naar een promotieplek of andere betrekking toe kan werken. Deze kennis ontbreekt vaak in families waarvan nog niemand een universitaire studie heeft afgerond of families die zich één of enkele generaties geleden in Nederland hebben gevestigd. Als de universiteit een afspiegeling van de samenleving wil zijn, dan vraagt dat soms extra inzet, steun en informatievoorziening voor met name die groepen die nog geen netwerk of familie binnen de academie hebben. **Ongelijkheid zal deels met ongelijkheid bestreden moeten worden, omdat generiek beleid onvoldoende rekening houdt met de achterstand in kansen en kennis bij bepaalde groepen.**

- o Streefcijfers bij benoemingen voor advies- en sollicitatiecommissies zouden uitgebreid kunnen worden naar alle commissies, werkgroepen, de MR en andere onderdelen van de universiteit. Dit hoeven geen verplichte quota te zijn, maar de ambitie zou minstens benoemd kunnen worden, opdat er bewust aan gewerkt kan worden en collega's zich uitgenodigd voelen.

Uit de interviews blijkt dat de jaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoeken, die deels gestandaardiseerd zijn voor alle universiteiten, uitwijzen dat medewerkers over het algemeen positief zijn over de werkomgeving en hun directe collega's. Het oordeel over andere delen van de organisatie is echter vaak kritischer. Ook worden studenten met regelmaat gevraagd om docenten te beoordelen. Hieruit blijkt dat vrouwelijke en internationale docenten met bijvoorbeeld een duidelijk accent veel strenger worden beoordeeld door studenten. Dit duidt op een bepaald beeld van 'de docent' of 'de onderzoeker' aan de universiteit, waar docenten of onderzoekers in meer of mindere mate aan kunnen voldoen vanwege onvervreembare kenmerken als gender, leeftijd of herkomst. Dit impliciete beeld speelt ook een rol in het oordeel van collega's en studenten over de mate waarin iemand goed functioneert en past binnen het team of de organisatie. Het is belangrijk dat dit soort beelden worden bevraagd en diverser worden gemaakt en dat er aandacht is voor de vaak onbewuste vooroordelen en normen aan de hand waarvan mensen elkaar beoordelen. Het verschilt sterk per team in hoeverre inclusie in de praktijk wordt gebracht. Vaak wordt het kunnen leren van de Nederlandse taal gezien als een cruciale competentie om goed mee te kunnen draaien op de werkvloer. In sommige teams worden onderlinge grapjes gemaakt die zouden passen bij de Nederlandse cultuur, maar die ook als kwetsend kunnen worden ervaren. In andere teams worden die grapjes niet op prijs gesteld en bestempeld als een vorm van uitsluiting. Teamvolwassenheid en professionaliteit dragen bij aan inclusie.

Praktisch versus inclusief

De geïnterviewden zien soms dat er wordt geredeneerd dat inclusiviteit een praktische aanpak in de weg zit. Bijvoorbeeld als een team het erg druk heeft en er bewust wordt gekozen voor iemand die waarschijnlijk direct inzetbaar is, ten nadele van iemand die wellicht extra ondersteuning nodig heeft, zwanger zou kunnen worden, of een paar jaar later al met pensioen gaat. Dit wordt dan niet als discrimineren beschouwd, maar als een praktische of tactische zet in het belang van het team, terwijl het wel degelijk discriminatie is. Dit is problematisch, niet alleen omdat het vaak haaks staat op het inclusiviteitsbeleid van de universiteit en moreel discutabel is, maar ook omdat het zelfs illegaal is als mensen op basis van dit soort factoren worden uitgeselecteerd. Uit onderzoek blijkt ook dat diverse teams meer kennis in huis hebben, meer van elkaar kunnen leren en vaak een creatievere en dynamische sfeer kennen die bijdraagt aan het teamsucces en de kwaliteit van de dienstverlening. Voorwaarde hierbij is echter

wel voldoende sociale veiligheid. Als die ontbreekt, draagt een meer diverse samenstelling van het team niet bij aan meer diverse inzichten en ervaringen. Inclusiviteit draagt ook bij aan het leervermogen, de ontwikkeling en het signaleren van fouten of verbeterkansen.

Kwaliteit versus inclusiviteit

Soms wordt verondersteld dat universiteiten maatschappelijke druk voelen om zich politiek correct te gedragen en gedwongen zijn om inclusie leidend te maken ten koste van kwaliteit. Er kunnen kritische kanttekeningen geplaatst worden bij de aanname dat er bij homogene teams steeds puur op kwaliteit geselecteerd is, vacatureteksten voldoende breed uitgezet zijn en voor iedereen even aansprekend waren. Kwaliteit en inclusiviteit zijn geen tegenpolen, maar versterken elkaar juist. Door te zorgen dat iedereen zich aangesproken voelt door de vacature en iedereen zich thuis voelt binnen een team, wordt juist optimaal gewerkt aan de kwaliteit van een team. Niemand werkt helemaal alleen, teamleden zijn altijd afhankelijk van elkaar. De samenstelling van een team doet ertoe en bepaalt mede de kwaliteit van het werk dat de teamleden leveren. Als het teams niet lukt om op een objectieve en inclusieve wijze te werven, dan is er misschien iets mis met het wervings- en selectieproces. Voorstanders van kwaliteit zouden ook voorstander van optimale wervings- en selectieprocessen moeten zijn.

Verschillende tempo's

Elke universiteit is uniek, ook in het tempo waarmee wordt gewerkt aan een inclusievere organisatie. Het is natuurlijk belangrijk dat de organisatie deze verandering in een eigen tempo kan volbrengen. Er zijn mensen die vooroplopen en voor wie het niet snel genoeg kan gaan, maar ook mensen die achteraanlopen en niet op de hoogte zijn van of zelfs moeite hebben met het werken aan meer inclusiviteit. Het is van belang om deze posities te erkennen en ook van een eigen antwoord te voorzien. Er is een groep mensen die zelf geen kansenongelijkheid of uitsluiting ervaart of ziet in de organisatie, waardoor zij het ook niet problematiseren. Voor deze groep is het belangrijk om uitgenodigd te worden om zich in te leven in de groep mensen die dit wel ervaren. Op die manier kan gewerkt worden aan meer bewustwording en empathie, zonder hen direct te diskwalificeren of te beoordelen.

HR-adviseurs

HR wordt door de Diversity Officers die aan dit onderzoek hebben meegedaan, als een van de belangrijkste partners gezien binnen de universiteit. Bij sommige universiteiten ligt de functie van de CDO binnen HR, in andere organisaties is het sterk aan HR verbonden. Inclusievraagstukken worden binnen de universiteit vaak primair gezien als een HR-vraagstuk, maar steeds meer wordt inclusie als een bredere organisatieverantwoordelijkheid gezien. Collega's zien dat het initiatief steeds vaker bij de Diversity Office vandaan komt, bijvoorbeeld bij het meelesen met vacatureteksten en het adviseren over een inclusief sollicitatieproces. Op Nederlandse universiteiten is ongeveer 2,5 fte beschikbaar voor alle HR-thema's, waaronder diversiteit en inclusie. Aan sommige universiteiten in Engeland is veel meer capaciteit beschikbaar voor inclusiegericht HR-beleid, bijvoorbeeld 10 fte aan HR-inzet.

Tussen de Nederlandse universiteiten zijn er grote verschillen in de samenstelling van het personeelsbestand. Zo hebben de technische universiteiten in vergelijking minder vrouwelijke medewerkers. Bij sommige van deze universiteiten heeft de HR-afdeling specifiek targets om meer vrouwen te werven. Bijvoorbeeld door in de vacatureteksten en andere informatie op **niet-inclusieve terminologie** te letten. Ook kunnen de arbeidsvoorwaarden vaak inclusiever worden opgesteld, met oog voor gelijke beloning en verlof. Een tweede stap is het monitoren van de ontwikkeling van de samenstelling van functiegroepen. Als bepaalde groepen nooit worden aangenomen en er in het aannamebeleid niet bewust naar diversiteit wordt gekeken, dan is het raadzaam om kritisch te kijken of het aannamebeleid, de vacatureteksten en de sollicitatiecommissies voldoende inclusief zijn.

Quota liggen erg gevoelig. Sommigen vinden deze maatregel onacceptabel en zien het als een vorm van discriminatie. Maar een quotum kan het systeem van bovenaf openbreken, zodat in de lagen daaronder ook inclusief wordt geworven en geselecteerd. De afwezigheid van bepaalde groepen aan de universiteit creëert een (onbewust) vooroordeel over deze groepen: zij zouden er niet passen of niet horen. Vervolgens is dit vooroordeel weer van invloed op de werving en selectie van kandidaten. Dit is een zelfbevestigend proces dat niet uit zichzelf zal stoppen. Er is ook niet altijd een grote pool om uit te putten in die lagen waaruit men door kan stromen. Sommige universiteiten kampen al langere tijd met een wervingsprobleem. Vooroordelen zijn per definitie onbewust en veranderen niet vanzelf. Dit wordt als een diepgeworteld probleem gezien in alle sectoren. De universiteit heeft een voorbeeldfunctie, maar kan niet alle maatschappelijke problemen oplossen. Maar het eigen

aanname- en promotiebeleid heeft de universiteit juist wel zelf in de hand. Ze draagt ook een verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat dit op een inclusieve en niet-discriminerende wijze gebeurt.

Behouden van medewerkers

Het aannamebeleid is van groot belang, maar nog veel belangrijker is wat daarna gebeurt. Als een werkplek niet inclusief is, dan zullen ook nieuwe kandidaten na verloop van tijd weer vertrekken en dat is voor zowel de kandidaat als de organisatie een verlies. **Het behouden van medewerkers en het bieden van een aantrekkelijke werkplek is daarmee essentieel voor succesvol inclusiebeleid.** Een voorbeeld uit de interviews ging over de mogelijkheid om deel te nemen aan sociale activiteiten van de universiteit. Door oog te hebben voor verschillende wensen, voorkeuren en kenmerken binnen het team, afdeling of faculteit, kunnen ook collega's participeren die minder goed ter been zijn, niet goed tegen hele drukke of luide plekken kunnen, graag veganistisch, halal of koosjer eten, of zich op bepaalde momenten van de dag of week minder makkelijk van privéverantwoordelijkheden kunnen vrijmaken.

In veel afdelingen of groepen wordt Nederlands gesproken, bijvoorbeeld bij sommige vormen van medezeggenschap of bij de bedrijfshulpverlening. Voor internationale medewerkers vormt de taal dan een barrière om deel te nemen. Dit verkleint vervolgens weer toekomstige kansen, omdat men minder goed een netwerk kan opbouwen, minder ervaring kan opdoen of minder activiteiten kunnen toevoegen aan het cv. Daarnaast voelen zij zich minder verbonden met de organisatie. Voor vrouwen en internationale medewerkers is het mogelijk om bij de universiteit binnen te komen, maar toch zijn dit ook de grootste groepen die weer uitstromen. Dit gebeurt vaak na drie jaar, als een vast contract moet worden aangeboden. De consequentie is dat weinig van deze medewerkers behouden blijven en dat ze geen goede basis hebben in hun carrière om op voort te bouwen. In de nieuwe cao wordt het aantal tijdelijke contracten beperkt. Bij nieuwe cao-afspraken zou ook gekeken kunnen worden naar het (onbedoelde) effect van nieuwe maatregelen voor minderheidsgroepen. Internationale medewerkers ontvangen bijvoorbeeld hun arbeidsovereenkomst en andere benodigde informatie en documentatie nog niet altijd in het Engels.

Internationale medewerkers zijn vaker afhankelijk van het contract bij de universiteit en hebben niet het Nederlandse (sociale) vangnet. De consequentie van baanverlies speelt een grote rol voor deze groep. Internationale medewerkers voelen de dreiging dat ze naar huis kunnen worden gestuurd als het contract wordt opgezegd. Daarbij speelt hun culturele achtergrond een rol, bijvoorbeeld in welke mate ze gewend zijn om tegen autoriteiten in gaan. In de Nederlandse werkcultuur kun je als medewerker meer tegen je leidinggevende zeggen dan in andere landen. Enkele cultuurverschillen worden als risicoverhogend ervaren. Zo zijn er internationale promovendi die geen tegenspraak geven. Door alle werkzaamheden te accepteren en geen melding te maken van ongenoegen, ongewenst gedrag of een te hoge werkdruk, ontstaat veel onnodige stress en is de kans groter dat zij niet zullen blijven. Erkennen dat tegenspraak niet vanzelfsprekend is en medewerkers zelf actief om tegenspraak vragen zorgt ervoor dat zij zich eerder zullen uiten en ook eerder aan de bel zullen trekken als er iets niet goed zit.

Meldpunt en AVG

Kennisgedreven inclusie is belangrijk en dat vereist onderzoek: voor wie is er een probleem en hoe kan het worden benoemd? Het kan helpen om op basis van objectieve data afspraken te maken over het aanname- of promotiebeleid. Bijvoorbeeld dat een sollicitatieproces alleen daadwerkelijk inclusief is als zich een minimum aantal kandidaten hebben gemeld die voldoen aan een bepaalde voorwaarde. Anders is de vacaturetekst of de verspreiding van de vacaturetekst onvoldoende geslaagd. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is er voor bescherming van de privacy van onder anderen medewerkers. Tegelijkertijd merken Diversity Officers dat het moeilijker is om objectieve cijfers te verzamelen waarmee de inclusiviteit en diversiteit kunnen worden gemonitord. Het vinden van cijfers om aan te tonen dat er voldoende vorderingen worden geboekt op het terrein van inclusie en diversiteit wordt hierdoor lastiger. Op steeds meer universiteiten wordt een discriminatiemeldpunt ingesteld. Idealiter kunnen preventiebeleid, de meldingen zelf en de nazorg voor de meldingen geregistreerd worden binnen zo'n meldpunt. Door deze basisinformatie op orde te hebben en risicogebieden te ontdekken kan het beleid gericht worden aangescherpt. Bij de registratie worden over het algemeen alleen leeftijd en geslacht vermeld. Maar als bijvoorbeeld medewerkers met zichtbare of onzichtbare beperkingen praktische belemmeringen ervaren in hun werk, dan biedt deze beperkte vorm van registreren geen of weinig zicht op de problematiek.

5 Implicaties

Iedereen zou zich thuis moeten kunnen voelen op de universiteit, zowel student als medewerker. De universiteit hoort tegelijkertijd ook een plek te zijn waar verschillende meningen gedeeld kunnen worden. De werkcultuur aan de universiteit zou de voorwaarden moeten scheppen waarbinnen diverse meningen op een respectvolle manier gedeeld en bevestigd kunnen worden, zonder daarbij bepaalde groepen uit te sluiten of af te wijzen. Inclusiviteit staat aan de basis van goed onderwijs en onderzoek.

Gelijk en gelijkwaardig

Het kan contra-intuïtief voelen om aandacht te vragen voor verschillen om gelijke kansen te bevorderen. *Als iedereen gelijk is, dan doen die verschillen er toch niet toe?* Maar het essentiële punt dat besproken moet worden is het verschil tussen gelijk en gelijkwaardig. Mensen zijn niet gelijk, maar verschillen van elkaar en die verschillen doen ertoe. Door iedereen gelijk te behandelen wordt geen rekening gehouden met verschillen. Maar een gelijkwaardige behandeling kan alléén door oog te hebben voor verschillen. Bijvoorbeeld als iemand slecht ter been is, dan kan van deze persoon niet hetzelfde worden verlangd als van iemand die wel goed ter been is. Een gelijkwaardige behandeling betekent bijvoorbeeld het rolstoeltoegankelijk maken van de werkplek, opdat deze persoon net als alle andere collega's deel kan nemen. Gelijkwaardigheid vraagt daarom oog voor de consequenties van beleid: wat is de uitkomst van organisatiebeleid en draagt dat bij aan gelijkwaardige participatie op de werkplek?

Het is een valkuil om alleen naar getalsmatige representativiteit te streven, omdat verschillen tussen mensen nooit volledig in getallen kunnen worden uitgedrukt en niet altijd zichtbaar zijn of gedeeld (kunnen) worden. Inclusie gaat om het bewust voorkómen van *mogelijke* vormen van ongelijkwaardigheid door rekening te houden met *mogelijke* verschillen en in te zetten op de gelijkwaardige participatie op de werkplek. Zelfs als er niemand aan de universiteit werkt die moeite heeft met lezen, dan is iedereen erbij gebaat als regels en beleid in heldere taal zonder onnodig jargon worden geschreven. De norm dat met iedereen rekening wordt gehouden, kan bijdragen aan een gevoel van verbondenheid. Maar dit kan alleen als er kennis is over het feit dat deze verschillen *mogelijk* zijn en wat concrete beleidsuitkomsten voor deze verschillen *mogelijk* zouden betekenen. Om daar zicht op te krijgen is het essentieel om te luisteren naar netwerken en ervaringen die niet iedereen kent. Er is in de sector nog relatief weinig zicht op de variëteit aan universitaire medewerkers. Met instrumenten zoals bijvoorbeeld een Culturele Barometer kan worden opgehaald wat medewerkers vinden van de ontwikkelingen rondom inclusiviteit.

Concrete maatregelen

Het zou bijvoorbeeld kunnen helpen om een CDO aan elke universiteit aan te bevelen of verplicht te stellen, met een toereikend aantal uren en ondersteuning. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een Diversity Office waar medewerkers met diverse expertises aan verbonden zijn, vanuit HR en Communicatie, maar ook met specifiek hiervoor aangestelde Diversity Officers die inhoudelijk aan dit thema werken. Een duurzame inbedding van een CDO is essentieel, net als voldoende autonomie en direct contact met het CvB. De investering die een CDO of een Diversity Office vergt, valt in het niet bij de meerwaarde die een inclusievere universiteit kan hebben voor alle medewerkers.

Een inclusieve universiteit met een eigen cultuur en identiteit, met collega's die zichzelf kunnen zijn en zich er thuis voelen, daar kan iedereen alleen maar trots op zijn. **Inclusie voegt iets positiefs toe aan de organisatie.** Het gaat niet ten koste van kwaliteit, maar juist bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Inclusie maakt zaken niet ingewikkelder, maar juist toegankelijker. Een concrete maatregel is het organiseren van een jaarlijkse antiracisme-bewustwordingsweek. Het is daarbij wel van belang dat er niet alleen tegen de mensen wordt gepraat die het hier al mee eens zijn: "Don't just preach to the converted." In plaats daarvan is het belangrijk iedereen aan te spreken binnen de universiteit. Op sectorniveau worden er kansen gezien om bij te dragen aan inclusiviteit. Een maatregel die snel toegepast kan worden, is het vertalen van belangrijke Nederlandstalige documenten, zoals het arbeidscontract, opdat ook medewerkers die het Nederlands nog niet machtig zijn, hier kennis van kunnen nemen.

Draagvlak

Diversity Officers ervaren dat het moeilijk is om draagvlak te creëren bij mensen die de noodzaak er niet van inzien.

Hierbij speelt ook de polarisatie in het politieke debat een rol, over wie rechten heeft en recht van spreken heeft. Het is een hele opgave om deze groep te laten zien wat de meerwaarde is van een inclusieve universiteit. Soms wordt het Diversity Officers verweten dat zij politiek correct beleid proberen door te voeren, zonder oog te hebben voor wat er in de praktijk speelt. Het helpt om duidelijk te maken dat het vergroten van inclusiviteit niet ten koste gaat van wat de universiteiten al hebben opgebouwd. Als medewerkers het gevoel krijgen dat ze niet goed bezig zijn en er iets van ze wordt afgepakt, dan schaadt dit het draagvlak voor inclusie. Het gaat er niet om dat bepaalde perspectieven verboden of verwijderd worden, maar dat er een inclusief perspectief naast wordt geplaatst.

Verschillende snelheden

Er zijn verschillende manieren om de verschillende snelheden waarop medewerkers aan de universiteit met inclusie bezig zijn, mogelijk te maken. Het accent ligt dan vooral op bewustwording. Door te beginnen met gesprekken over toegankelijke onderwerpen, zoals de zorgtaken die iemand heeft en de manieren waarop de universiteit daar rekening mee kan houden, worden meer mensen aangesproken omdat het ook meer mensen raakt. Ook op andere vlakken kan inclusie zichtbaar gemaakt worden, door bijvoorbeeld per faculteit of gebouw een scan uit te voeren waarin de toegankelijkheid en beschikbaarheid van voorzieningen worden beoordeeld, om plekken die nog niet rolstoeltoegankelijk zijn of teksten die alleen nog in het Nederlands staan te identificeren. Maar tegelijkertijd moeten ook de mensen die vooroplopen, serieus worden genomen en worden gesteund. Het is balanceren om voor alle groepen iets te kunnen doen. Op sommige universiteiten worden pilots gehouden om met verschillende snelheden rekening te houden. Door kennis te delen tussen universiteiten, zoals dat gebeurt in het LANDO, kan er van elkaar geleerd worden en kan op de juiste manier opgeschaald worden. Het is belangrijk om te laten zien hoe het wel kan en wat het oplevert, in plaats van aan te wijzen wat niet goed gaat. Een positief verhaal kan ook kritische collega's overtuigen.

Landelijk Netwerk Diversity Officers

Het LANDO werkt per strategische periode aan de invulling van inclusie. Het LANDO zou structureel ingebed kunnen worden in de sector. Momenteel wordt het door twee universiteiten getrokken en is de inzet erg afhankelijk van de eigen tijd en energie die de leden en de voorzitter zelf investeren. De leden van het LANDO zouden graag toereikende middelen ontvangen om de kennisdeling te kunnen borgen en optimaal van elkaars expertise en inzichten te kunnen profiteren. Het LANDO heeft ook minimale (financiële) ondersteuning nodig om de invulling van inclusie te kunnen coördineren. Er worden steeds meer adviezen geschreven en er wordt ook administratieve ondersteuning geboden. Ook is er meer capaciteit nodig voor de professionalisering van de Diversity Office. Trainingen kunnen helpen, maar het vinden van geschikte trainingen op het gebied van inclusief hoger onderwijs is zeer lastig. Daarnaast wordt inclusiebeleid vaak niet goed geëvalueerd. Er wordt iets aangeboden of er vindt een evenement plaats, maar hoe past het binnen de integrale aanpak en welke doelgroepen en onderdelen zijn ermee bereikt? Voor een effectieve, onderzoekgestuurde aanpak is integraal beleid dat systematisch gemonitord wordt belangrijk. Hierbij wordt geleerd van de maatregelen die universiteiten nemen bij de instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom van werknemers en worden die maatregelen continu gemonitord.

Diversity Officers werken met de goedkeuring van het CvB. Als zich een noodsituatie voordoet, bijvoorbeeld als zij worden geconfronteerd met intimidatie of bedreiging door externen, dan wordt de steun van het CvB zeer op prijs gesteld. Maar binnen de universiteit zijn er ook collega's die zich zeer kritisch opstellen tegenover Diversity Officers; ondersteuning en bevestiging worden ook dan zeer gewaardeerd. Sommige geïnterviewden hebben zich de afgelopen jaren bedreigd en geïntimideerd gevoeld en hebben steun gemist. Vanuit verschillende kanten is er nu steeds meer aandacht voor de consequenties van intimidatie, zoals vanuit de KNAW, het ministerie van OCW, de vakbonden en Universiteiten van Nederland.

Momenteel zijn er nog weinig tot geen doorgroeimogelijkheden tijdens of na de functie van CDO. Het is een lastige functie met een hoog afbreukrisico, waarbij wetenschappers die deze functie bekleden, ook de consequenties voor hun wetenschappelijke carrière incalculeren. Naast het werken als CDO is er maar beperkt tijd over om aan onderzoek en publicaties te werken. Het Nationale actieplan voor inclusiviteit wordt door de geïnterviewden als een goede zet gezien, want ook op politiek vlak is er nog veel actie nodig. Er zouden wel hogere eisen aan universiteiten gesteld kunnen worden. **De vergrijzing van de beroepsbevolking en de toenemende arbeidsmarktkrapte maakt een diverse en inclusieve universiteit extra noodzakelijk.**

6 Tot slot

Inclusie is nodig

Universiteiten zijn enerzijds van zichzelf een erg diverse werkomgeving, met veel verschillende talen, culturen en achtergronden. Anderzijds neemt de diversiteit steeds verder af op elke stap hoger in de universitaire hiërarchie. Aangezien we weten dat intelligentie en inzet niet slechts bij bepaalde delen van de bevolking bestaan, maar onder alle bevolkingsgroepen voorkomen, betekent deze afname van diversiteit dat universiteiten wel veel kansen bieden om door te groeien, maar dat de selectiemechanismen en de werkcontext minder inclusief en meritocratisch zijn dan verwacht. Dit betekent dat de selectiemechanismen en de werkcontext van de universiteit inclusiever zullen moeten worden als de universiteit medewerkers daadwerkelijk wil erkennen en waarderen op basis van inzet en verdienste.

Inclusie is een ideaal

Een inclusieve werkomgeving, waar iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn en volwaardig kan bijdragen, ongeacht verschillen of overeenkomsten, vraagt om meevoelen, meedoen, meepraten en meebepalen. Een volledig inclusieve organisatie bestaat niet; het is een ideaal waar steeds weer naar gestreefd dient te worden. Ook is deze opgave nooit 'af'. Dit betekent niet dat we het moeten beschouwen als onbereikbaar en onhaalbaar, maar juist dat we het moeten aangaan, totdat het streven naar inclusie een blijvend onderdeel is van samenwerking. Inclusie is dan een houding of attitude waarin respect en interesse voor elkaar centraal staan.

Inclusie wordt onderschat

Juist omdat inclusie simpel lijkt, wordt het onderschat: "Als je het goed bedoelt, dan zal het ook goed uitpakken." Maar inclusie is bij uitstek lastig te realiseren, omdat het gaat over de cultuur en de interacties op de werkvloer. Dat maakt het thema extra noodzakelijk en iets waar bijzondere aandacht en inhoudelijke expertise voor nodig zijn. Inclusie is buitengewoon complex en vaak contra-intuïtief. Zo is beleid gericht op inclusie per definitie problematisch, omdat beleid bij uitstek gaat over de algemene regels, terwijl inclusie erom vraagt oog te hebben voor de uitzondering. Een meer inclusieve werkcultuur vraagt om voorbeeldgedrag van de rolmodellen binnen de organisatie, niet door zichzelf als 'perfect' te presenteren, maar door te laten zien dat zij ook fouten maken, zelfonderzoek plegen, zich verdiepen in de theorie over inclusie, aan zichzelf werken en van anderen proberen te leren.

Inclusie gaat ook over kwaliteit

Als de universiteit een plek wil zijn waar kwaliteit van onderwijs en onderzoek vooropstaat, dan kan het streven naar inclusie daar bij uitstek dienstbaar aan zijn. De **kwaliteit van onderwijs** is gebaat bij een omgeving waar studenten en docenten zich thuis voelen, waar ruimte is voor nieuwe meningen en inzichten en waar ook ruimte is om te zeggen dat je het (nog) niet begrijpt of er anders naar kijkt. De **kwaliteit van onderzoek** is gebaat bij het analyseren van de wereld vanuit verschillende perspectieven. Onderzoek kan eenzaam zijn, maar is bij uitstek werk waarbij je voortbouwt op het werk van anderen, in samenwerking met anderen. Dat vraagt om een werkcultuur waarin optimaal kan worden samengewerkt, waarin iedereen zich thuis voelt en er ruimte is voor nieuwe inzichten. Dit betekent dat inclusie een belangrijke bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van het werk aan de universiteit.