

WERKEN AAN EEN INCLUSIEVE ORGANISATIECULTUUR BIJ WINDESHEIM

van uitgesproken waarde naar omarmde waarde

Maart 2022

Femke Bijker en Sjiera de Vries

Zwolle, Lectoraat Sociale Innovatie, hogeschool Windesheim

Inhoudsopgave

INLEIDING	4
Leeswijzer	4
THEORETISCHE PERSPECTIEVEN	5
Diversiteit en inclusie	5
Organisatiecultuur	5
Inclusieve organisatiecultuur	7
Betekenis theoretische perspectieven voor dit onderzoek	8
ONDERZOEKSOPZET	9
Gegevensverzameling en onderzoeksmethode	9
Interviews	9
Focusgroepen	10
Dialoog tijdens het onderzoek	10
Analyse	11
Interviews	11
Focusgroepen	11
Dialoog tijdens het onderzoek	11
Geldigheid van het onderzoek	11
BEVINDINGEN	13
Ervaringen met inclusie	13
Het begrip inclusieve organisatiecultuur	13
Beeld inclusieve organisatiecultuur Windesheim	13
Ervaringen inclusie: gronden van onderscheid	14
Gronden van onderscheid en het ervaren van (aspecten van) inclusie	17
Conclusie ervaringen met inclusie	17
Hoe kan gewerkt worden aan een inclusieve organisatiecultuur?	17
Wat willen we anders doen?	18
Hoe werken we eraan?	18
Dialoog tijdens het onderzoek	21
Dialogen over de inhoud van de interviews	21
Dialogen over het beleid	21
Dialogen over inclusie	21
SAMENVATTING, CONCLUSIES EN VERVOLGSTAPPEN	23
Samenvatting en conclusies	23

Vervolgstappen	24
ENGLISH SUMMARY AND CONCLUSIONS.....	27
DANKWOORD	29
LITERATUURLIJST	30
COLOFON.....	31

INLEIDING

De missie van Windesheim is om actief bij te dragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Deze missie is vastgelegd in de Strategische Koers 2017-2022. Het thema inclusie wordt als volgt uitgewerkt:

Op hogeschool Windesheim zorgen we er samen voor dat alle studenten en medewerkers zich welkom en prettig voelen. Wij dragen actief bij aan het creëren van situaties waarin eenieder, op basis van verschillende vermogens, gelijke mogelijkheden voelt om een bijdrage te leveren. Onze studenten en medewerkers dragen actief bij aan een inclusieve en duurzame samenleving. Wij dragen actief bij aan het bespreken en bespreekbaar maken van verschillen. We sluiten geen mensen uit op basis van zaken als huidskleur, leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, sociale klasse, politieke voorkeur of religie of andere persoonskenmerken en zetten ons er actief voor in om te zorgen dat er voor iedereen ruimte en waardering is op onze hogeschool.

Het streven naar een inclusieve samenleving wordt hierbij nadrukkelijk gekoppeld aan het streven naar een inclusieve hogeschool. Maar wordt Windesheim ook als zodanig ervaren? Om op die vraag een antwoord te kunnen geven heeft het College van Bestuur van Windesheim aan het Lectoraat Sociale Innovatie gevraagd een onderzoek uit te voeren naar hoe medewerkers de organisatiecultuur ervaren en op welke punten verbetering mogelijk is. In dit rapport doen we verslag van dit onderzoek.

Leeswijzer

In dit rapport beschrijven we wat een inclusieve organisatiecultuur is, hoe de inclusieve organisatiecultuur ervaren wordt op Windesheim en doen suggesties voor hoe er gewerkt kan worden aan het meer inclusief maken van de organisatiecultuur. Het rapport bestaat uit vier onderdelen:

1. Het eerste onderdeel beschrijft de **theoretische perspectieven** die gebruikt zijn om betekenis te geven aan het begrip inclusieve organisatiecultuur. Wie meer wil weten over de achtergronden van het begrip vindt die informatie hier.
2. In het tweede onderdeel beschrijven we de **opzet van het onderzoek**. We gaan in op de onderzoeksmethode en waarom we hiervoor gekozen hebben.
3. Het derde onderdeel is een uitgebreide weergave van de **bevindingen**. Hier beschrijven we wat we van de deelnemers aan het onderzoek gehoord hebben over de inclusieve organisatiecultuur.
4. In het vierde onderdeel van het rapport geven we een **samenvatting** van de bevindingen en trekken we **conclusies**. Wie snel een beeld wil krijgen over de bevindingen kan met dit onderdeel beginnen, en daarna nadere toelichting zoeken in de eerdere onderdelen van het rapport. Na de conclusies doen we een aantal **aanbevelingen** over de manier waarop gewerkt kan worden aan het meer inclusief maken van de organisatiecultuur van Windesheim.

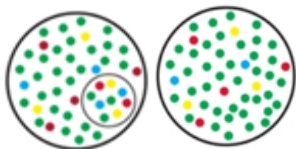
THEORETISCHE PERSPECTIEVEN

Om de inclusieve organisatiecultuur binnen Windesheim te kunnen onderzoeken, worden in dit onderdeel de begrippen 'diversiteit', 'inclusie' en 'organisatiecultuur' uitgewerkt en met elkaar verbonden. Vervolgens wordt ingegaan op de betekenis van de gebruikte theorie voor het onderzoek.

Diversiteit en inclusie

De begrippen 'diversiteit' en 'inclusie' worden vaak samen genoemd. Onder diversiteit vallen zichtbare kenmerken en niet direct zichtbare kenmerken van medewerkers. Kenmerken die bijvoorbeeld door de Sociaal-Economische Raad (SER) genoemd worden zijn arbeidsvermogen, culturele achtergrond, gender, leeftijd en seksuele voorkeur (SER, z.d.). Diversiteit in organisaties ontstaat enerzijds vanzelf door verandering van de samenstelling van de beroepsbevolking en anderzijds vinden organisaties een diverse samenstelling van hun personeel belangrijk (zie o.a. Homan, 2019; SER, z.d.). Echter, een divers personeelbestand maakt nog geen inclusieve organisatie (zie o.a. Homan, 2019; Van der Toorn, 2019). Inclusie op het werk betekent volgens Jansen, Otten, Van der Zee en Jans dat: '[...] werknemers het gevoel hebben dat ze erbij horen én dat ze zichzelf kunnen zijn' (zoals weergegeven in Van der Toorn, 2019, p.168). Diversiteit onder medewerkers vraagt om goed management omdat medewerkers vaak in een groep werken (Homan, 2019). Brewer (1991) beschrijft dat het gevoel ergens bij te horen en het gevoel van eigenheid twee tegengestelde krachten zijn. Inclusie ligt volgens Brewer op het snijvlak tussen assimilatie (volledige aanpassing) en differentiatie (uiteenlopen). Tussen assimilatie en inclusie zit nog een variant, die integratie wordt genoemd. Integratie betekent het opgaan in een groep (Woordenboek van Dale). Hedendaagse publicaties over inclusie gebruiken vaak afbeeldingen met cirkels en gekleurde bolletjes om visueel te maken wat het verschil is tussen bijvoorbeeld integratie en inclusie (zie onderstaande afbeelding). Bij integratie is het de bedoeling dat eigenheden van mensen opgaan in een bestaande norm van een groep. Bij inclusie draait het om de verwelcoming van ieders eigenheden als norm van de groep.

Afbeelding 1. Integratie versus inclusie (overgenomen van: [Wat is het verschil tussen inclusie, integratie, segregatie en uitsluiting? - Grip \(gripvzw.be\)](http://Wat%20is%20het%20verschil%20tussen%20inclusie,%20integratie,%20segregatie%20en%20uitsluiting%3F-%20Grip%20(gripvzw.be)))



Ferdman (2017) stelt dat inclusie op het eerste gezicht eenvoudigweg draait om veiligheid, je welkom voelen, jezelf kunnen zijn, inbreng die gevraagd en gewaardeerd wordt, kansen krijgen, en rechtvaardig behandeld worden¹. Echter, dit voor elkaar krijgen in een organisatiecultuur is volgens Ferdman (2017) makkelijker gezegd dan gedaan. De volgende paragraaf verkent het begrip 'organisatiecultuur'. Organisatiecultuur wordt daarna verbonden met het begrip inclusie.

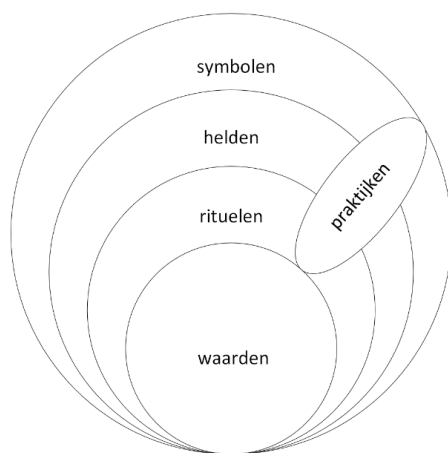
Organisatiecultuur

Het woordenboek Van Dale geeft aan: 'Een **cultuur** draait om het geheel van waarden, normen en omgangsvormen e.d. in een groep of organisatie'. Het begrip **organisatiecultuur** is lastiger te omschrijven (zie o.a. Hofstede, 1996; De Witte & Van Muijen, 1999). De Witte en Van Muijen (1999) geven aan dat er onderzoekers zijn die de cultuur in een organisatie beschouwen als vaststaand.

¹ In de oorspronkelijke publicatie worden de Engelse woorden *safety, presence, authenticity, participation, voice, equality* en *equity* gebruikt.

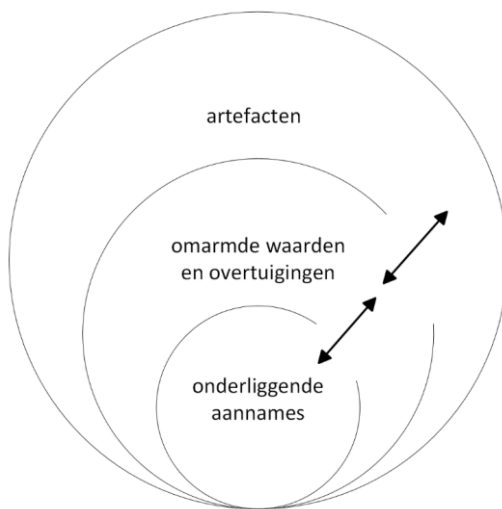
Andere onderzoekers zien culturen in organisaties als een sociaal en normatief middel dat de organisatie bijeenhoudt (Deal & Kennedy, zoals weergegeven in De Witte & Van Muijen, 1999). Om inzicht te krijgen in de organisatiecultuur laten zowel Hofstede (1996) als Schein (2004) zien dat er niveaus van cultuuruitingen zijn. Hofstede (1996) gebruikt een ui als metafoor (zie figuur 1). De buitenste laag laat de meest oppervlakkige uitingen van cultuur zien, zoals symbolen (Hofstede, 1996). Verder naar binnen toe, volgen 'helden' en daarna 'rituelen' van een organisatie. Symbolen, rituelen en helden ziet Hofstede als uitingen in de praktijk van een organisatiecultuur. In het hart van de ui staan de waarden van een organisatiecultuur. Deze waarden komen dus terug in de uitingen van de organisatie (Hofstede, 1996).

Figuur 1: De ui van Hofstede: Cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (overgenomen uit Hofstede, 1996, p.19)



Schein (2004) brengt een soortgelijke gelaagdheid aan, dat wil zeggen dat er een aantal zaken van de cultuur zichtbaar zijn voor anderen, tot het niet direct zichtbare interne hart van de organisatie. Schein onderscheidt drie elementen in een organisatiecultuur: artefacten, omarmde waarden en overtuigingen en onderliggende aannames (zie figuur 2). In grote lijnen komen de artefacten van Schein overeen met de 'rituelen' en 'symbolen' van Hofstede (1996). Schein beschrijft artefacten als zichtbare structuren en processen, die moeilijk te ontcijferen zijn. Tevens zijn artefacten volgens Schein zichtbare cultuuruitingen, bijvoorbeeld door de kleding en rituelen die er in een organisatie zijn. De tweede laag naar binnen die Schein aanbrengt, zijn de overtuigingen en waarden van een organisatie. Dit valt bijvoorbeeld te lezen in een missie en visie. Echter, de uitvoering van deze overtuigingen en waarden laat pas zien of de missie en visie daadwerkelijk omarmd worden. Deze tweede laag van Schein, de omarmde waarden en overtuigingen, heeft het meeste overlap met het hart van de ui van Hofstede (1996). Een derde laag volgens Schein zijn de onderliggende aannames. Volgens Schein bepalen de onderliggende aannames het handelen in de praktijk. Het handelen laat zien wat de daadwerkelijk onderliggende waarden zijn. Dit wordt ook wel *theory-in-use* genoemd (Argyris & Schön, zoals weergegeven in Schein, 2004, p.31).

Figuur 2: Lagen van cultuur (vrij naar Schein, 2004, p.26)

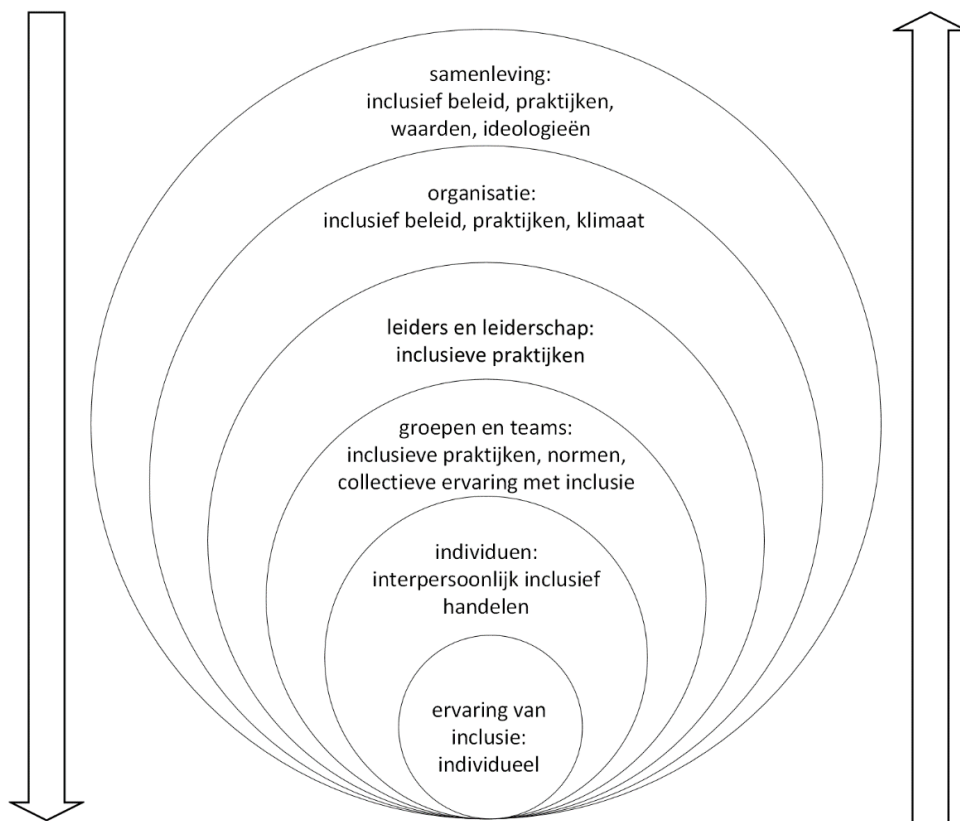


Inclusieve organisatiecultuur

Inclusie in een organisatiecultuur ziet Ferdman (2017) als een actief proces. Met actief bedoelt Ferdman dat diversiteit benaderd wordt als waardevolle bron voor het handelen. Ferdman geeft aan dat we deze verschillen dienen te waarderen, bij onszelf en bij anderen. Iedereen moet volwaardig kunnen deelnemen en bijdragen aan de groep. Inclusie betekent ook dat unieke kenmerken, identiteiten en kwaliteiten niet opgegeven hoeven te worden (vrije vertaling naar Ferdman, 2017, p. 238).

Processen van inclusie vinden op verschillende niveaus in de organisatie plaats (zie figuur 3). Ferdman (2014) geeft aan dat het gaat om inclusief beleid en praktijken op het niveau van de samenleving, de organisatie, de leidinggevenden, de teams en het individu. Bij het individu maakt Ferdman onderscheid in het 'individueel interpersoonlijk handelen' en de 'ervaringen van inclusie'. De individuele ervaringen van inclusie ziet Ferdman als de kern. Ferdman laat zien dat de processen van inclusie dynamisch zijn: elke laag in de organisatie, zowel het beleid als het handelen, zijn van invloed op het proces van een inclusieve organisatiecultuur.

Figuur 3: Niveaus waarop processen van inclusie plaatsvinden (overgenomen en vertaald uit Ferdman, 2014, hoofdstuk 1)



Betekenis theoretische perspectieven voor dit onderzoek

De gebruikte theorieën laten zien dat een inclusieve organisatiecultuur draait om een balans tussen het behouden en uiten van individuele uniciteit en gelijkwaardig deel uitmaken van een groep. De modellen van Hofstede (1996) en Schein (2004) zijn bruikbaar om inzichtelijk te maken waar inclusie zich in de organisatiecultuur van Windesheim uit of geuit kan worden. Ferdman (2014) heeft ons de dynamiek van de lagen in een organisatie laten zien. De wisselwerking tussen deze lagen resulteert in de ervaringen van inclusie van individuele medewerkers.

ONDERZOEKSOPZET

In dit onderdeel worden het proces en de opzet van het onderzoek beschreven. Het gaat om de eerste fase van een actieonderzoek, dat tot doel heeft het vraagstuk in de organisatie te verkennen (Boog & Wagemakers, 2014). Het onderzoeken van zowel de inclusie zoals ervaren door studenten als door medewerkers was gezien de beschikbare tijd niet mogelijk. Binnen Windesheim vindt al een aantal interventies plaats waarbij met studenten aan inclusie gewerkt is of wordt. Dit zijn onder andere het onderzoek naar diversiteitsbeleving (Aalders & Van Renssen, 2020), de hogeschool-brede minor Diversiteit en Inclusie en het onderzoek van het lectoraat 'Leraren en lerarenopleiders in inclusieve leeromgevingen' naar het aanbieden van een inclusieve leeromgeving aan studenten binnen onze hogeschool. Daarom is ervoor gekozen om dit onderzoek te richten op het in kaart brengen van de ervaringen en mogelijke verbeteringen in de inclusieve organisatiecultuur van Windesheim met en voor medewerkers.

Het onderzoek is gestart op 1 maart 2021 met een literatuurstudie. In de periode van 17 maart tot en met 23 april 2021 zijn verkennende gesprekken gevoerd. Het waren gesprekken met 20 medewerkers² die betrokken zijn bij de (informele) Windesheim Werkgroep Diversiteit en Inclusie en leden van de kenniskring van het lectoraat Sociale Innovatie. Deze eerste ronde gesprekken was bedoeld om zicht te krijgen op de inclusieve organisatiecultuur binnen Windesheim. Uit deze gesprekken bleek dat er verschillen zijn tussen deelnemers die eigen ervaringen met inclusie hebben ingebracht en deelnemers die het belang van inclusie voor collega's en studenten inbrachten.

Gegevensverzameling en onderzoeksmethode

Interviews

Op basis van de verkennende gesprekken en de theoretische perspectieven is besloten om als volgende stap individuele interviews uit te voeren, om de eigen ervaringen van medewerkers in beeld te krijgen. De individuele ervaringen vormen het hart van het ui-model van Ferdman (2014) dat de niveaus van inclusie in een organisatie laat zien. In de interviews is gevraagd naar het beeld dat de deelnemers hebben van een inclusieve organisatiecultuur en hoe deze cultuur op Windesheim wordt ervaren. Met de deelnemers is ook gesproken over de verschillende aspecten van inclusie zoals die door Ferdman (2017) zijn beschreven. Deze zijn als volgt verwoord:

- Voel je je veilig?
- Voel je je welkom?
- Kun je jezelf zijn?
- Word je inbreng gevraagd?
- Word je inbreng gewaardeerd?
- Krijg je kansen?
- Voel je je rechtvaardig behandeld?

Aan de deelnemers zijn vragen gesteld over ervaringen op het gebied van inclusie en over de waarde die ze hechten aan de genoemde aspecten van inclusie. Tot slot is aan de deelnemers gevraagd of zij suggesties hebben voor hoe er binnen Windesheim nog meer en/of nog beter gewerkt kan worden

² We hebben dit onderzoek uitgevoerd met en voor onze eigen collega's. In het rapport gebruiken we de wat neutralere termen 'medewerkers' en 'deelnemers'. We vonden dit meer passen in de context van een onderzoek.

aan de inclusieve organisatiecultuur. De transcripten van de interviews zijn aan de deelnemers voorgelegd met de vraag of zij correcties wilden aanbrengen, aanvullingen wilden geven en/of opnieuw in gesprek wilden gaan.

Een oproep via de Werkgroep Windesheim Diversiteit en Inclusie en het Lectoraat Sociale Innovatie heeft geleid tot 48 aanmeldingen voor deelname aan het onderzoek. Gezien de grote hoeveelheid aanmeldingen, is er op 24 juni gevraagd of deelnemers een voorkeur hadden om hun ervaringen in te brengen door middel van een interview of dat inbreng ook op een andere manier zou kunnen. In totaal zijn er 21 medewerkers geïnterviewd. De geïnterviewde medewerkers zijn afkomstig uit alle vijf domeinen (Almere, Bewegen en Educatie, Business Media en Recht, Gezondheidszorg en Welzijn en Techniek) en uit de ondersteunende diensten (Bedrijfsvoering en Strategie en Support). Omdat meerdere deelnemers ervaringen hebben ingebracht over werkzaamheden bij verschillende domeinen, geven we geen overzicht van de huidige werkplekken van de deelnemers. Dit zou immers geen goed beeld geven van de domeinen waarover is gesproken.

Opvallend is dat exact de helft van de 48 deelnemers die zich hebben gemeld voor deelname aan het onderzoek werkzaam is in een van de ondersteunende diensten. Mogelijk heeft het in verhouding hoge aantal deelnemers uit deze diensten te maken met de periode van de oproep. Vlak voor de zomervakantie is het in elk geval voor onderwijsgevende medewerkers een van de drukste periodes in het jaar, wat mogelijk een belemmering was om mee te doen. Een andere verklaring is dat een aantal medewerkers van de ondersteunende diensten Windesheim-breed werkt aan de centrale thema's van Windesheim, waarvan inclusie er één is. Het thema is voor hen daarom mogelijk al bekender.

Focusgroepen

Na de analyse van de individuele interviews zijn focusgroepen georganiseerd. Alle 48 medewerkers die zich hadden aangemeld voor de interviews³ zijn op of rond 30 september benaderd om deel te nemen aan de focusgroepen. Daarnaast is op Sharenet op 4 oktober 2021 een oproep verschenen om deel te nemen aan de focusgroepen. Deze oproep is herhaald op Yammer op 7 oktober 2021. In totaal hebben er negentien medewerkers deelgenomen aan één van de drie focusgroepen.

Het eerste doel van de focusgroepen was het valideren en aanvullen van de voorlopige bevindingen uit de interviews. De andere doelen waren het prioriteren van het grootste probleem in de inclusieve organisatiecultuur, het expliciteren van mogelijke oplossingen en hoe we aan die oplossingen kunnen werken. De opzet en werkvormen van de focusgroepen waren participatief en democratisch van aard. Tijdens de focusgroepen is een verslag bijgehouden door een van de onderzoekers. Ook zijn foto's gemaakt van uitwerkingen op het whiteboard en van de gemaakte flap-overs.

Dialoog tijdens het onderzoek

Gedurende het gehele onderzoek heeft afstemming plaatsgevonden tussen de uitvoerend onderzoeker (Femke Bijker, 'ik' in dit rapport) en de onderzoeksleider (Sjiera de Vries, lector Sociale Innovatie). Femke Bijker en Sjiera de Vries vormen de 'wij' in dit rapport. De dialoog heeft ook plaatsgevonden met andere onderzoekers van het lectoraat Sociale Innovatie, in de beginfase (literatuuronderzoek en verkennende gesprekken) met Joost van der Weide (associate lector) en in de uitvoerende fase (analyse interviews en het bijwonen van de eerste focusgroep) met Kim Molenaar (onderzoeker betrokken bij het monitoren van inclusief werken). Tot slot is de stand van zaken van het onderzoek op twee momenten gepresenteerd en besproken in de kenniskring van het lectoraat Sociale Innovatie (28 april en 9 december 2021). In de dialoog tussen onderzoekers zijn ook wetenschappelijke

³ Dit zijn dus zowel de mensen die zijn geïnterviewd als de mensen die hadden aangegeven op een andere manier mee te willen werken.

inzichten uit bestaande publicaties over diversiteit en inclusie en het leren en handelen in organisaties onderwerp van gesprek geweest.

Naast de afstemming met onderzoekers, heb ik meerdere dialogen gevoerd met medewerkers die vanuit onze organisatie een rol hebben op het gebied van diversiteit en inclusie. In willekeurige volgorde heeft dit meerdere keren plaatsgevonden met: Chadia Bannouh en Marjolijn Rietveld, coördinatoren inclusie van het domein Almere, Mardi Beukhof en Aleth Bolt vanuit de Corporate Academy, Wiechert van Tongeren van de minor Diversiteit en Inclusie en Floor van Renssen vanuit haar betrokkenheid bij projecten over verhalen over diversiteit voor en door studenten.

Om meer inzicht te krijgen in het thema diversiteit en inclusie en hoe dit speelt in Nederland heb ik meerdere online bijeenkomsten bijgewoond over actuele inzichten en ontwikkelingen op dit gebied, onder andere een conferentie van de Vrije Universiteit en Hogeschool Inholland over een onderzoek over de inclusieve werkomgeving.

De dialogen zijn in een logboek gezet. De voorlopige versies van de rapportages voorzien van vragen en opmerkingen zijn in een aparte map bewaard.

Analyse

Interviews

De interviews zijn opgenomen en daar zijn transcripten van gemaakt. De transcripten zijn gecodeerd met behulp van het kwalitatieve softwareprogramma ATLAS.ti. De codeboom is zowel deductief als inductief van aard (Hennink, Hutter & Bailey, 2011). Deductief bestond de codeboom uit gronden en wijzen van onderscheid. Deze zijn grotendeels ontleend aan een discriminatie monitor ([monitor-discriminatie-2020-noord-nederland.pdf](#)). Ook de aspecten van inclusie van Ferdman (2017) zijn vooraf als codes opgesteld. Inductief zijn de ervaren gronden en wijzen van onderscheid aangevuld met codes die de ingebrachte ervaringen van deelnemers weerspiegelden. Tot slot is inductief het 'handelen, individueel in relatie tot de ander' gecodeerd naast suggesties die door deelnemers gegeven zijn om verder en/of beter te werken aan de inclusieve organisatiecultuur.

Focusgroepen

De verslagen en de geschreven inhoud van de afbeeldingen uit de focusgroepen zijn handmatig en in documenten van Microsoft Word geanalyseerd. De gronden van onderscheid uit de interviews zijn aangevuld met de bevindingen uit de focusgroepen. De verslagen en inhoud uit de afbeeldingen zijn geanalyseerd met behulp van de niveaus in de organisatie uit het model van Ferdman (2014).

Dialoog tijdens het onderzoek

De dialogen over het onderzoek die plaats hebben gevonden, zijn opnieuw besproken door de onderzoekers (Femke Bijker en Sjiera de Vries). Thema's die vaak naar voren kwamen zijn weergegeven onder de kopjes 'dialogen over de inhoud van de interviews', 'dialogen over het beleid' en 'dialogen over inclusie'.

Geldigheid van het onderzoek

De keus voor kwalitatief onderzoek betekent dat de bevindingen niet automatisch gegeneraliseerd kunnen worden naar andere contexten. Coenen (2012) gebruikt het woord exemplarisch om te duiden hoe de bevindingen van actieonderzoek gezien kunnen worden. De validiteit van de gevonden bevindingen wordt in actieonderzoek bepaald door de kwaliteit van reflectieve momenten en de

controleerbaarheid van de bevindingen (Boog & Wagemakers, 2014). Dit wordt ook wel communicatieve validiteit genoemd (Boog & Wagemakers, 2014). In het onderdeel 'gegevensverzameling' staat hoe we hieraan gewerkt hebben.

Een beperking van ons onderzoek is dat we slechts een beperkte groep medewerkers hebben gesproken, die waarschijnlijk niet representatief is voor het gehele personeelsbestand. Alle deelnemers hebben de indruk gegeven affiniteit te hebben met inclusie, we hebben geen medewerkers gesproken die weerstand leken te hebben tegen inclusie. We denken dat dit niet representatief is voor heel Windesheim. We komen hier in de conclusies op terug.

Binnen de cyclus van actieonderzoek is in dit onderzoek gewerkt aan het nader verkennen van het vraagstuk en het voorstellen van handelingsperspectieven. In de systematiek van actieonderzoek bestaat de volgende stap uit het handelen en het onderzoeken op welke wijze dit handelen bijdraagt aan de beoogde verandering. Bij dit handelen en het onderzoeken daarvan kan blijken dat het vraagstuk in de eerste cyclus (het huidige onderzoek) toch nog niet genoeg verkend is. Onderzoek naar het (herziene) handelen kan dus nieuwe inzichten geven over het oorspronkelijke vraagstuk en doel.

Bij het lezen van het volgende hoofdstuk is het belangrijk om te bedenken dat met slechts een beperkt deel van de medewerkers is gesproken en dat het beeld dus niet volledig is. Wel biedt het onderzoek een wetenschappelijke basis om verder te werken aan een inclusieve organisatiecultuur bij Windesheim.

BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen van het onderzoek. Het hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over het 'wat' en laat zien welke ervaringen er zijn met inclusie binnen Windesheim. Dit onderdeel is grotendeels gebaseerd op de individuele interviews. Soms zijn gegevens uit de focusgroepen toegevoegd. Dat wordt dan expliciet vermeld. Het tweede onderdeel gaat over het 'hoe' en gaat in op hoe kan worden gewerkt aan verbetering van de inclusieve organisatiecultuur. Dit onderdeel is vooral gevoed door de focusgroepen. Er wordt vermeld waar gegevens uit de interviews zijn toegevoegd. Het derde onderdeel gaat in op de dialogen over het onderzoeksproces die door de onderzoekers gevoerd zijn.

Ervaringen met inclusie

Het begrip inclusieve organisatiecultuur

De interviews zijn gestart met de vraag of deelnemers een omschrijving wilden geven van wat zij verstaan onder het begrip inclusieve organisatiecultuur. Twee deelnemers geven de volgende omschrijving:

*"[...] het is vriendelijk en gastvrij en voor mensen van alle verschillende achtergronden en capaciteiten en dat het niet... Ik denk dat ik het zie als open armen. Het is niet 'klikjesachtig' [...] er zijn geen groepen mensen die bij elkaar blijven. Dat iedereen zich thuis kan voelen en dat iedereen een thuis heeft in zijn werkomgeving. En het maakt niet uit of je...Wat is je achtergrond of je lichaamstype? Of je neurodiversiteit of je leeftijd of je? Ja, je etniciteit, je genderidentiteit of genderoriëntatie. Dat allemaal. Dus al die verschillen zijn welkom en zorgen ervoor dat je je thuis voelt. Het gaat verder dan tolereren, maar het is als ... open armen voor iedereen en iedereen heeft een geldige of waardevolle inbreng."*⁴

"Het betekent voor mij dat iemand ongeacht zijn achtergrond, beperkingen, cultuur, op zijn talenten kan worden aangesproken en ook kan meedoen zonder beperking zeg maar opgelegd te krijgen. Dus dat is even zo uit de losse pols, maar het gaat volgens mij om dat er gelijkwaardigheid is, dus dat mensen divers mogen zijn. [...]"

Dit past volledig bij de omschrijving van Ferdman (2017). Kijkend naar andere omschrijvingen valt op dat het woord 'anders' regelmatig naar voren komt. Het woord 'anders' kan verbonden worden met het begrip 'integratie' zoals vermeld staat in de theoretische perspectieven. Het gebruikmaken van het woord 'anders' valt te relateren aan een (eigen) norm. Echter, bij de vraag aan deelnemers naar het geven van een omschrijving van 'anders', valt op dat het woord 'anders' geen negatieve connotatie heeft. Er wordt niet bedoeld dat zij die als anders gezien worden zich bijvoorbeeld zouden moeten aanpassen.

Beeld inclusieve organisatiecultuur Windesheim

De deelnemers zijn gevraagd naar hun algemene beeld over hoe het staat met onze inclusieve organisatiecultuur. Onderstaande uitspraak reflecteert een beeld van de inclusieve organisatiecultuur in de praktijk dat vaker terugkomt:

⁴ De gebruikte citaten zijn in dit rapport licht geredigeerd omwille van de leesbaarheid. Ook zijn in het kader van anonimiteit bepaalde woorden genderneutraal gemaakt.

“Mijn ervaring binnen Windesheim is dat mensen op zich wel inclusief willen zijn, de intentie is er wel, alleen soms worden er opmerkingen gemaakt waarvan mensen zich niet bewust zijn hoe kwetsend of lastig die voor mensen kunnen zijn. Dat is tegelijkertijd ook een hele moeilijke, want als je geen ervaring, kennis en kunde hebt in iets, hoe moet je dan weten dat iets kwetsend en lastig is?”

Deze collega zegt iets over de mensen die bij Windesheim werken. Door sommige deelnemers wordt ook specifiek een link gelegd met het beleid van Windesheim, zij waarderen het dat Windesheim inclusie nastreeft. De uitvoering van het beleid kan volgens hen verder uitgewerkt worden, hier komen we later in dit hoofdstuk op terug. Een collega vat het vraagstuk over beleid en de uitvoering in de dagelijkse praktijk als volgt samen:

“Hoe zorgen we ervoor dat we een hogeschool kunnen zijn die op de een of andere manier snapt waar het over gaat, die ruimte biedt om met verschillen om te gaan en misschien die verschillen ook wel omarmt, maar hoe gaan we er met elkaar mee om?”

Ervaringen inclusie: gronden van onderscheid

Om te snappen waar het bij Windesheim over gaat als we praten over inclusie is gevraagd naar de eigen ervaringen of observaties van deelnemers. Belangrijk is om in gedachten te houden dat we slechts een deel van de medewerkers gesproken hebben, zodat waarschijnlijk ervaringen of observaties gemist zijn.

Wanneer we de ervaringen van deelnemers met betrekking tot inclusie in beeld brengen, kunnen we stellen dat een deel van de deelnemers ervaring heeft met als ‘*anders*’ gezien worden. Een ander deel van de deelnemers heeft ingebracht wat zij zien of gezien hebben van collega’s die als ‘*anders*’ behandeld worden. In tabel 1 geven we weer welke gronden van onderscheid door de deelnemers zijn genoemd. We beperken ons daarbij tot gronden die meerdere keren genoemd zijn.

Tabel 1: Gronden van ervaren onderscheid, zoals genoemd in de interviews

Grond	Uitleg en/of citaat ter illustratie
Afkomst (ook naam, uiterlijk en westerse migratie achtergrond)	<i>“[...] toen raakten we aan de praat en toen zei diegene van: Ja, ik was wel blij dat we jou hadden aangenomen [en verwijst naar deze grond van onderscheid]. En toen dacht ik...Ja, kijk ik snap natuurlijk wel dat diegene dat misschien zo denkt maar het benadrukt dan wel weer of zo dat je anders bent of zo, dat je anders wordt gezien, terwijl je eigenlijk...Ja, je hebt gewoon een studie gedaan en ik heb natuurlijk gewoon ook bij andere organisaties gewerkt dus nou, ik ben gewoon goed in wat ik doe.”</i>
Homoseksueel (man en vrouw) en/of transgender	<i>“Ik denk dat het misschien wel goed is te vertellen. Ik kom zelf uit een minderheidsgroep om het zomaar te noemen, door mijn geaardheid. En het verschil voel je gewoon vaak dat je toch het anders behandeld wordt en dat kan ook in positieve zin zijn, maar je bent toch altijd het buitenbeentje. Ik heb altijd het idee dat mensen dat niet zo goed realiseren met wat ze zeggen of opmerkingen die niet altijd meteen slecht bedoeld zijn, maar je voelt je daardoor wel anders.”</i>
Leeftijd (jong en oud)	Leeftijd wordt verschillend genoemd. Iemand geeft bijvoorbeeld aan de indruk te hebben als jongere meer gecontroleerd te worden op het afgeleverde werk, terwijl iemand anders juist meldt dat er

	een voorkeur is voor jongere collega's omdat <i>"er veel mensen van 50, 60 plus zijn waardoor je ook een soort van scheve verdeling krijgt binnen het team"</i>. Een oudere collega brengt in dat hij minder snel is dan tien jaar geleden en toch in dezelfde tijd als anderen zijn werk moet doen.
Geslacht (vrouw zijn)	Een mannelijke collega die aangeeft nu bewust te zijn van zijn loopbaan: <i>"Dus die lijn, die is me overkomen. En ik heb daar nooit heel erg bewust en heel erg hard om gevraagd, maar het kwam steeds op het moment dat het wel uitkwam. Zonder dat je erom vraagt. En dan, achteraf, denk je: Ja, is dat toeval? Dat weet ik niet, maar ik twijfel d'r wel aan, ja. Nee, ik denk, zeker de opleidingen waar ik zat, het merendeel was vrouw en, maar alles in leidinggevende functies, allemaal man. Nou dat vind ik bijzonder. Als je achteraf kijkt, dat is bijzonder. Ik denk dat dat nu niet meer het geval is, maar toen wel."</i>
Taal (beperkte beheersing van het Nederlands bij spreken en schrijven, ook bij medewerkers die het Nederlands als moedertaal hebben)	Over de hulp met taal die ontvangen wordt: <i>"[...] op persoonlijke titel dat die collega bereid is om bij te springen. [...] Misschien zou je om die collega toch een beetje tegemoet te komen ook kunnen zeggen: Nou weet je wat, we hoeven niet heel formeel een afspraak hierover te maken maar je krijgt 10 uur op je ...per jaar extra voor zulke dingen. Dat diegene ook een beetje een bepaalde waardering krijgt van de organisatie, niet alleen maar van mijzelf. [...] Zorg dan dat dat niet alleen maar voor mij geldt, maar voor alle collega's. Dat is zeker nodig en zeker ondersteunend, dus dat is fijn."</i>
Opleidingsniveau (ook gevolgte opleiding en functie binnen Windesheim)	<i>"[...] Windesheim werft natuurlijk wel redelijk strak op een aantal kwalificatie-eisen, master eisen voor het onderwijsgevende personeel en eigenlijk voor het merendeel van de ondersteunende rollen. Nou, vanaf schaal acht is het natuurlijk allemaal hbo eis. [...] We leiden op tot een traditioneel diploma, dus in die hoedanigheid.... een traditioneel diploma is ook voor heel veel posities bij ons gewoon een eis. Maar zit daar nou echt de waarde van de persoon in? Is dat nou dan een representatie van inclusiviteit?"</i>
Karaktereigenschappen (bijvoorbeeld introvert of extravert)	Bij introvert gaat het om medewerkers die aangeven zich niet meteen op de voorgrond te plaatsen en/of tijd nodig te hebben voor een reactie. Zij ervaren dat wie het woord neemt sneller en vaker wordt gehoord. Bij extravert kan het gaan om medewerkers die als storend worden ervaren: <i>"Dus het ging zelfs zo ver dat ik, op vergaderingen zei ik niks meer, behalve als ik gevraagd werd en dan hield ik het vooral kort en bondig. Ik deed neutrale kleuren bloesjes aan, terwijl ik daarvoor altijd fleurige, kleurige bloesjes droeg want ik ben een fleurig mens en ik hou van kleuren zeg maar. En ik ging donkerblauw, grijs, zwart, donkerrood, dus ik ging mezelf kleiner, onzicht..., maar dat lukt niet bij mij want ik maak altijd lawaai, als ik een ruimte al binnenkom, maak ik lawaai, daarom hoef ik nog niks te zeggen want ik breng altijd ruis mee."</i>

Menselijk kapitaal (bijvoorbeeld het hanteren van een andere aanpak)	Over een collega die moest vertrekken: “[...] <i>We hebben ook een hele mooie samenwerking gehad maar bij diegene is gewoon echt heel veel van diens ideeën en werk belemmerd door de teamleider. [...] dat gewoon niet zien en dat niet willen inzetten voor je team [...].</i> ”
---	--

De gronden uit tabel 1 zijn ook in de focusgroepen voorgelegd. In tabel 2 staat een toelichting op sommige gronden, zoals die is gegeven tijdens de focusgroepen. Nieuw opgenomen is de grond ‘gezinssituatie’. Tijdens de interviews was het niet hebben van kinderen een keer genoemd, tijdens een van de focusgroepen werd ook het zijn van een alleenstaande ouder genoemd of dat eigen kinderen af lijken te wijken doordat zij geen hoger onderwijs volgen. Ook de christelijke identiteit van Windesheim werd een aantal keer tijdens de focusgroepen genoemd (tijdens de interviews een keer).

Tabel 2: Gronden van ervaren onderscheid, zoals genoemd in de focusgroepen

Grond	Uitleg en/of citaat ter illustratie
Leeftijd (jong)	Bij sollicitatie op een functie waarvan de persoon aan de functie-eisen voldeed werd gezegd: <i>“Eerst meer ervaringsjaren voordat je in aanmerking komt ...”</i>
Karaktereigenschappen	In bepaalde situaties blijkt extravertie gewaardeerd te worden, bijvoorbeeld voor leidinggevenden, en in andere gevallen juist niet. Een collega brengt in dat bij studentevaluaties blijkt dat mannelijke, extraverte medewerkers hoog gewaardeerd worden.
Functiebeperking (niet zichtbaar)	Voortdurend opnieuw om de faciliteiten moeten vragen, bijvoorbeeld een rustige werkplek met beperkte auditieve en/of visuele prikkels.
Functie	Mensen met een ondersteunende functie binnen Windesheim die benaderd worden als minderwaardig.
Religie	Onduidelijkheid over wat precies de status is van de C van Windesheim. De meeste medewerkers die dit inbrengen menen dat Windesheim van oudsher een Christelijke hogeschool was, maar dat inmiddels de C van de gevel is. Zij storen zich eraan dat desondanks christelijke gebruiken dominant aanwezigheid zijn. Daardoor voelen zij zich ‘te gast’.
Gezinssituatie	Het niet hebben van kinderen of het zijn van een alleenstaande ouder. Ook: afwijken van de norm omdat kinderen geen hoger onderwijs volgen.

Er zijn gronden die niet in de interviews of focusgroepen naar voren zijn gekomen, maar op basis van het literatuuronderzoek wel in de initiële deductieve codeboom waren opgenomen. Het gaat om: politieke overtuigingen, antisemitisme, chronische ziekte of beperking, soort arbeidscontract en arbeidsduur. Dat deze gronden niet genoemd zijn, betekent niet dat ze geen rol spelen. Het kan ook zijn dat de mensen waarbij dit speelt niet gesproken hebben, of dat zij niet bij Windesheim werken. Zo

werd in een focusgroep aangegeven dat er bij Windesheim weinig mensen werken met zichtbare functiebeperkingen, wat kan verklaren dat we geen voorbeelden hebben gehoord van onderscheid op basis van dat kenmerk.

Gronden van onderscheid en het ervaren van (aspecten van) inclusie

Tijdens de analyse is gekeken in hoeverre er een relatie is tussen de gronden van onderscheid en de aspecten van inclusie die Ferdman (2017) genoemd heeft: Voel je je veilig? Voel je je welkom? Kun je jezelf zijn? Word je inbreng gevraagd? Word je inbreng gewaardeerd? Krijg je kansen? Voel je je rechtvaardig behandeld? Uit de gegevens uit de interviews blijkt dat gronden die te maken hebben met *wie je bent*, zoals afkomst, homoseksuele voorkeur/transgender, leeftijd en geslacht, vooral impact lijken te hebben op 'jezelf kunnen zijn', 'welkom voelen' en 'veilig voelen'. De gronden van onderscheid die vooral gerelateerd worden aan *wat je doet*, je gedrag en functioneren, zoals de beheersing van het Nederlands lezen en schrijven, karaktereigenschappen, opleidingsniveau en functie en de inzet van iemands menselijk kapitaal (zoals het hanteren van een andere aanpak), lijken vooral impact te hebben op 'inbreng gevraagd', 'inbreng gewaardeerd' en 'kansen krijgen'. Uit de focusgroepen blijkt dat persoonskenmerken zoals 'leeftijd' en 'geslacht' ook impact kunnen hebben op 'inbreng gevraagd', 'inbreng gewaardeerd' en 'kansen krijgen'. Deze kenmerken worden snel gekoppeld aan functioneren. Ten aanzien van leeftijd gaat het om situaties waarin deelnemers aangeven de indruk te hebben dat ze pas in aanmerking komen voor ontwikkelkansen wanneer zij meer werkervaringsjaren hebben. Voor geslacht (vrouw-zijn) gaat het om toegang tot hogere functies en waardering in salaris. Ook wordt de beperkte waardering van inbreng op een meer door mannen gedomineerd vakgebied gerelateerd aan geslacht. Bij 'afkomst' zien we dat het kenmerk eerst op de voorgrond staat, maar bij bewezen bekwaamheid lijken de deelnemers geen onderscheid meer te maken op basis van dit kenmerk. Zowel de gronden van onderscheid die te maken hebben met wie iemand is als bij de gronden van onderscheid die te maken hebben met wat iemand doet hebben een relatie met 'het gevoel rechtvaardig behandeld te worden'.

Conclusie ervaringen met inclusie

Deelnemers ervaren dat op verschillende gronden op een negatieve wijze onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers. Persoonskenmerken (wie ben je) zoals leeftijd, geslacht en afkomst worden daarbij gerelateerd aan onderscheid in omgang tussen medewerkers (jezelf kunnen zijn, welkom en veilig voelen). Kenmerken in het functioneren (wat doe je) zoals in- of extravertie, het hanteren van een andere aanpak en taalbeheersing leiden tot het gevoel dat individuele kwaliteiten onvoldoende benut of gezien worden (kansen en waardering krijgen).

Uit de interviews blijkt dat deelnemers aan het onderzoek negatieve gevolgen ervaren op basis van verschillende gronden van onderscheid, of dat zij zien dat dit bij collega's gebeurt. De geïnterviewde deelnemers ervaren duidelijke normen waardoor zij zich niet altijd onderdeel van de groep voelen en/of het idee hebben dat ze zich aan moeten passen in wie ze zijn of wat ze doen. In de literatuur wordt benadrukt dat inclusie draait om je eigenheid te kunnen behouden en ook onderdeel van de groep kunnen zijn (zie bijvoorbeeld Ferdman, 2017; Jansen, Otten, Van der Zee & Jans [zoals weergegeven in Van der Toorn, 2019]). De ervaringen van deelnemers geven het beeld dat ze moeten kiezen: om onderdeel te kunnen worden van de groep moeten ze zich aanpassen. Ook voelt het 'anders'-zijn, voor hen niet als de bron van waardering, waar Ferdman (2014) over spreekt.

Hoe kan gewerkt worden aan een inclusieve organisatiecultuur?

De bevindingen uit de interviews zoals hierboven beschreven vormden het uitgangspunt van de focusgroepen, waarvan we de resultaten hieronder bespreken. In de drie focusgroepen stond de vraag

centraal hoe we aan een meer inclusieve cultuur kunnen werken. Er is gesproken over de achterliggende oorzaak van de huidige situatie en wat volgens de deelnemers de grootste belemmeringen zijn bij het veranderen ervan.

De grootste belemmering werden in de drie focusgroepen als volgt beschreven:

- Focusgroep 1: De urgentie om beter te werken aan een inclusieve organisatiecultuur wordt te weinig gevoeld.
- Focusgroep 2: We denken dat het goed gaat en vanzelf gaat.
- Focusgroep 3: Er is te weinig inclusie: we onderkennen verschillen die kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit van ons werk te weinig, en verschillen die niets uitmaken voor de kwaliteit van het werk dat gedaan moet worden benadrukken we juist te veel.

In de volgende paragraaf wordt beschreven wat we volgens deelnemers anders doen wanneer deze belemmeringen zijn opgelost.

Wat willen we anders doen?

In de focusgroepen is gesproken over wat er daadwerkelijk anders gaat als Windesheim eenmaal een inclusieve organisatiecultuur heeft. Tijdens de analyse zijn de overeenkomsten en verschillen van de drie verschillende focusgroepen gecomprimeerd tot het volgende beeld:

Iedere medewerker van Windesheim is in staat inclusief te handelen. Inclusief handelen betekent dat we onszelf kennen. We zijn ons bewust van eigen (voor)-oordelen of kunnen hierop aangesproken worden. We luisteren naar elkaar, gaan met elkaar in dialoog en tonen compassie. Lastige situaties kunnen we bespreekbaar maken. Er is veiligheid in de teams. In de ideale situatie is een dialoog zelfs niet meer nodig: iedereen heeft de benodigde kennis en handelt inclusief. In onze organisatie leven de collega's met macht dit voor en kantelen de norm. De gekantelde norm is: we werken aan inclusie. In onze organisatie is er ruimte voor ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft.

Hoe werken we eraan?

In de focusgroepen hebben de deelnemers veel suggesties gedaan over hoe we kunnen werken aan een inclusieve organisatiecultuur. We hebben deze suggesties gesorteerd op de niveaus van Ferdman (2014).

Volgens deelnemers uit de focusgroepen valt er veel winst te behalen in het *individuele interpersoonlijke handelen*. Hier gaat het om bewustwording dat er gronden van onderscheid ervaren of gezien worden door deelnemers. Dit lijkt vaak veroorzaakt door stereotyperingen, vooroordelen en/of het niet bewust zijn van de impact die het eigen handelen op anderen kan hebben. Kennis over gronden van onderscheid levert een bijdrage aan de gevraagde bewustwording. Ook is het belangrijk om jezelf te kennen, te weten wat jouw eigen verhaal is. Daarnaast zou iedere individuele medewerker empathisch moeten zijn, met anderen in dialoog moeten kunnen gaan en zonder oordeel naar het verhaal van de ander moeten kunnen luisteren.

Het *individuele interpersoonlijke handelen van de leidinggevende* heeft een status aparte. De leidinggevende heeft een belangrijke rol. In het kader van het werken aan een optimale inclusieve organisatiecultuur moet in het bijzonder de leidinggevende empathisch zijn, de norm van inclusie voorleven, veiligheid kunnen creëren in het team en weten over en faciliteren van mogelijkheden voor medewerkers die individuele ondersteuning nodig hebben. Dit vraagt van *de organisatie* om facilitering en het stellen van een norm aan leidinggevendenden. *De leidinggevendenden* stellen op hun beurt

deze norm ook aan de orde in het team. Op *teamniveau* vraagt dit ook om toerusting van het team: kennis over inclusie en het kunnen voeren van de gewenste dialoog.

De *organisatie* heeft een rol bij de toerusting van teams, bijvoorbeeld door scholing vanuit de Corporate Academy. Ook kan de organisatie faciliteren: tijd en ruimte bieden aan medewerkers om met elkaar in dialoog te gaan, de dialoog bevorderen door bijvoorbeeld verhalen van collega's te delen, zorgen voor structuren en netwerken voor ondersteuning (ook: veiligheid), zowel individueel als voor groepen, samenwerking ter bevordering van inclusie ondersteunen en zichtbaar maken, stil staan bij diverse (feest-)dagen, evenementen gericht op inclusie organiseren en uitingen van inclusie en diversiteit veel meer zichtbaar maken.

Ook de deelnemers die geïnterviewd zijn hebben de nodige suggesties gegeven. Veel daarvan is ook in de focusgroepen ter sprake gekomen. Een aantal suggesties uit de interviews kwam niet terug in de focusgroepen: 1) De visie van de organisatie moet veel meer omgezet worden in handelen, 2) Praktische zaken aanpakken, zoals genderneutrale toiletten, inclusieve procedures (bijv. bij een transitieproces), voorlichting over rechten in Nederland en bij Windesheim van collega's met een niet Nederlandse achtergrond, 3) De lectoraten kunnen, al dan niet in samenwerking met de Corporate Academy, een rol spelen om bij het ontwikkelen en beschikbaar maken van kennis over inclusie en een inclusieve organisatiecultuur.

In tabel 3 geven we een overzicht van de suggesties die door de deelnemers zijn gegeven om verder te werken aan onze inclusieve organisatiecultuur. We hebben bij elke suggestie aangegeven op welk niveau in de organisatie de suggestie kan worden ingezet.

Tabel 3: Suggesties om verder aan te werken en op welk niveau in de organisatie

		Niveau in de organisatie			
		Organi- satie	Leiding- gevende	Team	Indiv. Interper- soonlijk
Suggesties om (nog beter) te werken aan een inclusieve organisatiecultuur					
Bewustwording	training of scholing in het bewust worden dat er collega's zijn die gronden van onderscheid ervaren of zien	x	X		x
	training of scholing in kennis over specifieke gronden van onderscheid	x	X		x
	training of coaching in het jezelf beter leren kennen		x		x
In dialoog met elkaar	empathie tonen, niet oordelen over de ervaring van een ander		x		x
	luisteren, niet invullen voor een ander		x	x	x
	het gesprek over inclusie zichtbaar voeren op alle lagen van de organisatie	x	x	x	x
Infrastructuur van	structurele ondersteuning voor individuele medewerkers	x	x		

ondersteuning en mogelijkheden	mogelijk maken, zodat zij niet afhankelijk zijn van de goodwill van collega's die dit in eigen tijd doen				
	Voorzieningen niet steeds opnieuw moeten aanvragen	x	x		
	meer ruimte om taken en werkzaamheden naar eigen inzicht vorm te geven	x	x		
	zichtbaar maken in de organisatie welke mogelijkheden er zijn	x	x		
Infrastructuur van uitwisselen	stilstaan bij diverse (feest-) dagen	x			
	evenementen organiseren waar diversiteit centraal staat	x			
	verhalen van onze collega's zichtbaar maken	x			
	actieve kennisverwerving door o.a. onderzoek (lectoraten) en scholing (Corporate Academy) op het gebied diversiteit en inclusie	x			
	opzetten en faciliteren van netwerken die inclusief samenwerken en uitwisseling van verschillende perspectieven bevorderen	x			
Infrastructuur van veiligheid	veiligheid in team om ervaringen te bespreken		x	x	x
	opzetten en faciliteren van netwerken (denk bijvoorbeeld aan steungroepen en meldpunten). Zichtbaar maken dat deze netwerken en meldpunten er zijn	x		x	
Practice what you preach	waardering voor diversiteit en inclusie zichtbaar maken (bijv. genderneutrale toiletten, vlaggen)	x			
	op elk niveau van de organisatie collega's toerusten in het handelen naar de uitgesproken waarde van inclusie (ook: tijd en ruimte geven)	x	x	x	

Dialogoog tijdens het onderzoek

Naast de dataverzameling middels interviews en focusgroepen, hebben er in elke fase van het onderzoek dialogen plaatsgevonden. In dit onderdeel worden de dialogen weergegeven tussen de onderzoekers (Femke Bijker en Sjiera de Vries) over thema's die vaak naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoeksproces. De strekking van deze dialogen was: Hoe kunnen we zo goed mogelijk onderzoeken hoe er écht gewerkt kan worden aan een inclusie organisatiecultuur? De inhoud van deze thema's wordt in onderstaande paragrafen beschreven.

Dialogen over de inhoud van de interviews

De interviews hebben ons doen inzien dat op vele fronten onderscheid ervaren wordt. Voor een aantal deelnemers waren de interviews een eerste veilige setting om te delen wat er voor hen echt speelt of gespeeld heeft. Zij hebben eerder niet altijd gehoor gevonden nadat zij dit besproken hebben met een leidinggevende of in het team. Wanneer het bespreekbaar maken met een leidinggevende niet tot een gewenste oplossing (vanuit het perspectief van de geïnterviewde collega) heeft geleid, ontstaat er een soort vacuüm. De gesproken medewerkers zien of ervaren dat zij dan handelingsverlegen zijn en niet weten waar en hoe zij op een goede manier dit nog eens onder de aandacht kunnen brengen. In onze dialoog hebben we besproken dat bij meerdere deelnemers uit de interviews een bepaald spanningsveld merkbaar was: aan de ene kant is Windesheim een fijne werkgever waar veel mogelijk is en het algemene gevoel is dat het zeker niet de intentie is om mensen uit te sluiten. Aan de andere kant hebben deelnemers ervaringen die laten zien dat Windesheim op niet alle fronten inclusief is en dat het gesprek daarover aangaan moeilijk is en precair ligt. Dat zij dit nu alsnog of opnieuw bespreekbaar maken in dit onderzoek, getuigt volgens ons van inzet en betrokkenheid om bij te dragen aan verbetering.

Dialogen over het beleid

Het viel ons op dat de deelnemers in de focusgroepen een helder beeld hebben van wat de prioriteit in onze organisatie zou moeten zijn om verder te werken aan onze inclusieve organisatiecultuur. Dit komt neer op een beweging van 'We doen het al goed' naar 'Hoe kunnen we het nóg beter doen'. Deelnemers hebben concrete suggesties gegeven hoe we daar mee aan de slag kunnen. Dit vraagt om toerusting van het interpersoonlijk individueel handelen, van collega's en in het bijzonder van leidinggevend. Ook vraagt het om het verfijnen van beleid. Van 'Grote missie' naar 'Hoe zorgen we dat dit op diverse plekken in het beleid en de praktijk terugkomt'. Elk domein en elke dienst bepaalt zelf welke interventies het beste passen in de eigen context. Gaandeweg het onderzoek heeft dit bij ons -ook naar aanleiding van de inbreng die deelnemers hebben gegeven- de vraag opgeroepen hoe wenselijk het is dat dit geheel afhankelijk is van het domein of de dienst, en op welke wijze de verschillende initiatieven bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur voor de hogeschool als geheel. De balans tussen de juiste dwang en drang en vrijblijvendheid is een onderwerp van gesprek tussen ons geweest. Enerzijds laat onderzoek zien dat streefcijfers goed werken. Anderzijds blijkt dat het verplicht stellen van bijvoorbeeld een training een niet effectieve interventie is die mogelijk schade kan opleveren en kan maken dat medewerkers juist minder bereid zijn om daadwerkelijk inclusief te handelen. Hoewel nog niet duidelijk is wat we precies moeten doen is in elk geval duidelijk dat niets doen geen optie is, gezien de bevindingen uit dit onderzoek.

Dialogen over inclusie

Inclusie is een precair onderwerp en het is goed mogelijk dat het woord inclusie en welke waarden Windesheim nastreeft niet voor iedereen dezelfde inhoudelijke betekenis heeft. Spreken en schrijven over inclusie ligt gevoelig. Hoe gevoelig het gebruik van woorden is hebben we ook gezien tijdens de interviews en de focusgroepen. Woorden hebben verschillende ladingen voor verschillende mensen. Hoe iemand aangesproken wil worden en waarop diegene bevestigd wil worden verschilt van persoon

tot persoon. Bovendien maakt het uit wie dit vraagt. De kern van het samen beter kunnen doen zit volgens ons in de relatie en het contact met elkaar. Wanneer er sprake is van relatie lijkt er meer tolerantie te zijn voor het niet weten, het niet bedoeld maar onhandig of pijnlijk uiten van woorden, het maken van grapjes die niet voor iedereen grappig zijn. Dan kan dit onderwerp van gesprek zijn, dat leidt tot meer begrip en inzicht. Tot slot werden we na de laatste presentatie in de kenniskring van het lectoraat Sociale Innovatie er door een collega aan herinnerd dat we er alert op moeten blijven dat de gewenste verandering niet op de schouders gelegd moet worden van de medewerkers die gronden van onderscheid ervaren.

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN VERVOLGSTAPPEN

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk vatten we de bevindingen van het onderzoek samen. We beschrijven wat in de literatuur gevonden hebben over wat een inclusieve organisatiecultuur is en wat we van de medewerkers van Windesheim die hebben deelgenomen aan ons onderzoek gehoord hebben over hoe zij de inclusieve organisatiecultuur ervaren. Daarna formuleren we vervolgstappen om verder te werken aan een inclusieve organisatiecultuur.

Samenvatting en conclusies

Windesheim wil bijdragen aan een duurzame en inclusieve samenleving. Dit is vastgelegd in de Strategische Koers 2017-2022. Daarbij hoort ook de wens om een inclusieve hogeschool te worden. In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar een antwoord op de vraag in hoeverre medewerkers van Windesheim de huidige organisatiecultuur als inclusief ervaren.

We zijn gestart met een literatuuronderzoek, waaruit we leerden dat een **organisatiecultuur** bestaat uit verschillende lagen. Een belangrijke laag zijn de waarden van de organisatie (Hofstede, 1996; Schein, 2004). Bij de waarden wordt een onderscheid aangebracht in uitgesproken waarden en omarmde waarden. Waarden zijn omarmd als ze niet alleen zijn uitgesproken maar ook in de praktijk worden gebracht (Schein, 2004). Als de waarde **inclusie** echt omarmd wordt betekent dat volgens Ferdman (2017) dat elke medewerker zich veilig en welkom voelt, zichzelf kan zijn, dat diens inbreng gevraagd en gewaardeerd wordt en dat de persoon kansen krijgt en rechtvaardig behandeld wordt. Ferdman (2014) geeft aan dat inclusie een actief proces is dat in een organisatie op verschillende niveaus en op verschillende manieren plaatsvindt.

Na het literatuuronderzoek hebben we gesprekken gevoerd met medewerkers over hun beeld van en ervaringen met de cultuur van Windesheim. Deze gesprekken laten zien dat de uitgesproken waarde van **inclusie**, nog niet geheel in de praktijk wordt gebracht: het **is nog geen omarmde waarde**. We hebben geen aanwijzingen gevonden voor opzettelijke structurele of systematische processen van uitsluiting. Veel deelnemers aan ons onderzoek geven ook aan dat ze zien dat Windesheim een inclusieve organisatie wil zijn en dat de intentie van de organisatie en van collega's goed is. Maar **een goede intentie alleen is niet voldoende: een deel van de deelnemers ervaart de organisatiecultuur niet als inclusief**. Ze lopen aan tegen (meer of minder impliciete) **normen** over wie je zou moeten zijn of wat je zou moeten doen. Die normen zijn niet uitgesproken en ook niet overal gelijk, maar verschillende deelnemers hebben het gevoel dat zij er niet echt bij horen in de organisatie omdat zij afwijken van de norm. We concluderen dan ook dat er nog geen sprake is van een echt inclusieve organisatiecultuur.

Onze analyse laat zien dat het afwijken van de norm kan gaan om:

- 1) **Wie je bent:** Dit geldt voor medewerkers met meer zichtbare of snel aan de oppervlakte komende kenmerken zoals afkomst, homoseksualiteit/transgender, leeftijd en geslacht. Het ervaren onderscheid op basis van deze kenmerken blijkt vooral impact te hebben op het gevoel van veiligheid en op het gevoel welkom en jezelf te kunnen zijn. Bovendien kan afwijken van de norm over wie je bent leiden tot stereotype verwachtingen over hoe iemand zich zal gedragen ('wat je doet', zie hieronder). Denk bijvoorbeeld aan stereotype verwachtingen over wat vrouwen of jongeren kunnen, of juist niet kunnen.
- 2) **Wat je doet:** Dit geldt voor medewerkers die afwijken van de norm over het functioneren, zoals mensen met een beperkte beheersing van de Nederlandse taal, een lager opleidingsniveau, bepaalde functies, met specifieke karaktereigenschappen en mensen die

hun werk op een andere manier aanpakken. De deelnemers geven aan dat wie op deze manier afwijkt van de norm minder vaak wordt gevraagd om inbreng, minder gewaardeerd wordt en minder kansen krijgt.

Afwijken van de norm leidt er in beide gevallen toe dat medewerkers zich minder rechtvaardig behandeld voelen.

Tijdens de dialogen bij de focusgroepen die we gehouden hebben met medewerkers werd geconcludeerd dat sprake is van een onderliggend patroon in de organisatie: **de waarde van inclusie wordt gedeeld, maar door de sterke norm ervaren mensen die niet aan de norm voldoen die inclusie niet**. Daarnaast merken de deelnemers dat het door hen gevoelde gebrek aan inclusie binnen Windesheim nauwelijks (h-)erkend wordt, waarschijnlijk omdat slechts een minderheid van de medewerkers hier ervaring mee heeft. Door het **overheersend beeld van ‘we doen het toch goed’** wordt er **weinig urgentie gevoeld** om te werken aan een meer inclusieve organisatiecultuur. De deelnemers aan het onderzoek benadrukken dat die noodzaak er wel degelijk is: dat een groot deel van de medewerkers geen problemen ervaart, betekent immers niet dat er geen probleem is. Een inclusieve organisatiecultuur is een cultuur die passend is voor **alle** medewerkers. Dat er geen sprake lijkt van opzettelijke uitsluiting of grote problemen is mooi, maar dat een deel van de medewerkers het gevoel heeft dat ze regelmatig geconfronteerd worden met het gevoel ‘anders’ te zijn, past niet bij de inclusieve organisatie die Windesheim wil zijn.

Dat er nog geen sprake is van een inclusieve cultuur heeft directe gevolgen voor de medewerkers die hier mee te maken hebben. Het kan ook makkelijk een zichzelf in stand houdend proces worden. Mensen die niet voldoen aan de (impliciete) normen binnen Windesheim passen zich aan, waardoor er sprake is van integratie in plaats van inclusie. Ook kan het zijn dat zij de organisatie snel verlaten, en dat potentiële medewerkers die afwijken van de normen niet solliciteren of niet worden aangenomen. Van echte inclusie, zoals we die nastreven als centrale waarde van Windesheim, is dan geen sprake.

Vervolgstappen

Op basis van ons onderzoek beschrijven we hieronder een aantal vervolgstappen om te komen tot een meer inclusieve organisatiecultuur bij Windesheim, een organisatiecultuur die beter aansluit bij de missie en waarden van de organisatie. We beperken ons daarbij tot het beschrijven van de inhoud van deze stappen, maar spreken ons niet uit over hoe die stappen moeten worden ingevuld. De uitwerking laten we graag over aan de collega's die daarvoor verantwoordelijk zijn binnen de organisatie. Inspiratie kunnen ze vinden in de suggesties die de deelnemers aan ons onderzoek hebben gedaan. Uiteraard kunnen zij bij het uitwerken ook gebruik maken van de kennis en ervaring van het lectoraat Sociale Innovatie, andere deskundigen binnen en buiten de organisatie en belanghebbenden in de organisatie. Ook hoeven ze niet bij nul te beginnen: er zijn veel activiteiten waarbij kan worden aangesloten. Belangrijk is daarbij om het geheel kritisch te blijven volgen: krijgen alle belangrijke thema's aandacht, gebeurt dat op een effectieve en passende manier, sluiten de activiteiten op elkaar aan en hebben ze het gewenste effect?

- De conclusie dat er steun lijkt te zijn in de organisatie voor inclusie als leidende waarde is een belangrijk uitgangspunt. Een ander belangrijk uitgangspunt is de constatering van de deelnemers aan dit onderzoek dat maar een deel van de medewerkers een noodzaak voelt om te veranderen. De **eerste stap bestaat** dan ook uit het werken aan een **brede bewustwording** dat de organisatiecultuur verschillend beleefd wordt en dat een deel van de collega's deze niet als inclusief ervaart. Belangrijk is daarnaast het **zichtbaar maken van de huidige knelpunten** waar collega's tegenaanlopen en wat dat betekent voor hun welbevinden en functioneren.

- Een belemmering om te komen tot inclusie lijken de sterke normen die medewerkers van Windesheim ervaren ten aanzien van hoe zij horen te zijn of zich horen te gedragen. Dit laat zien dat de onderliggende aannames (Schein, 2004) over 'hoe het hoort' in de organisatie, nog niet in lijn zijn met de waarde inclusie. De **tweede stap** betreft dan ook het voeren van een **brede dialoog over de betekenis van inclusie als waarde**, en wat dit betekent voor beleid en praktijk. Hierbij worden bestaande normen ter discussie gesteld en kan meer ruimte ontstaan om rollen anders in te vullen en om jezelf te zijn.
- Om te komen tot een verandering is het niet alleen nodig dat men zich bewust is dat er een probleem is en dat er een noodzaak is tot verandering. Naast die gevoelde urgentie is ook nodig dat er een wenkend perspectief is, een beeld van de gewenste situatie. De **derde stap** betreft dan ook het **concreet maken van die gewenste situatie**. De essentie van de gewenste situatie kan vervolgens zichtbaar gemaakt worden in wat Hofstede (1996) 'praktijken' noemt: rituelen, helden en symbolen die inclusie weerspiegelen. Te denken valt aan rolmodellen die hun functie op een nieuwe manier vormgeven en zo bestaande normen doorbreken.
- In navolging van Ferdman (2014) betreft de **vierde stap** het zorgen dat het werken aan een inclusieve organisatiecultuur **op alle niveaus en bij alle acties in de organisatie**: bij het vormgeven van beleid, praktijk en klimaat; in de manier van leidinggeven; in de omgang met elkaar et cetera. Dit vraagt om een overkoepelend beeld van wat er waar, door wie, en op welk moment, gedaan moet worden, zodat de activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden en elkaar kunnen versterken.

Om te zorgen dat de beschreven stappen het gewenste effect hebben is het van belang te zorgen voor de juiste randvoorwaarden.

- De **eerste randvoorwaarde** is dat het werken aan een inclusieve organisatiecultuur vraagt om een **participatieve werkwijze** en het actief betrekken van mensen met verschillende perspectieven en ervaringen. In ons onderzoek hebben we de eerste fase van participatief actieonderzoek doorlopen: we hebben op participatieve wijze de huidige situatie in kaart gebracht en suggesties verzameld voor verbetering. In een tweede cyclus moet dit, wederom participatief, vertaald worden naar concreet beleid dat de praktijk ondersteunt.
- De **tweede randvoorwaarde** is het **inzetten van bestaande kennis over wat werkt** en wat niet. Immers, goedbedoelde acties kunnen negatieve gevolgen hebben (zie bijvoorbeeld <https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/valkuilen/>). Ook is het belangrijk om blijvend onderzoek te doen naar de gevolgen van (herzien) beleid en praktijk (Ellemers, Şahin, Jansen & Van der Toorn, 2018). Hier kunnen de lectoraten mogelijk een rol spelen
- De **derde randvoorwaarde** is het **zorgen voor een vertrouwde omgeving** voor het voeren van de dialoog over inclusie. Het eigen team kan zo'n plek zijn, maar tijdens het onderzoek kwam naar voren dat het klassieke organogram van een individuele medewerker in een team met een leidinggevende lang niet voor alle deelnemers geldt. Een aantal deelnemers gaf aan zich meer een soort ZZP-er te voelen dan lid van een team. Anderen vinden het lastig om over hun specifieke situatie te praten in hun team en doen dat liever met mensen met een vergelijkbare achtergrond. Er is dus aandacht nodig om te zorgen dat alle medewerkers in een voor hen veilige omgeving het gesprek over inclusie kunnen voeren.
- De **vierde randvoorwaarde** is dat gezorgd moet worden dat mensen die te maken krijgen met uitsluiting, discriminatie en ander ongewenst gedrag, terecht kunnen bij veilige en makkelijk vindbare **meldpunten** waar zij hierover kunnen praten en waar met hen wordt gekeken naar eventuele acties die moeten worden ondernomen. Waar mensen samenwerken en -leven gaan zaken mis, idealiter bespreken mensen dat onderling maar de praktijk is dat dit niet altijd lukt. Zeker mensen die in een kwetsbaarder positie verkeren moeten op dit punt ondersteuning en

bescherming krijgen en de verzekering dat indien nodig actie zal worden ondernomen om het ongewenste gedrag te stoppen en te sanctioneren.

Tot slot: we hebben in dit rapport weinig stil gestaan bij de verrijking die diversiteit met zich mee kan brengen en de meerwaarde van inclusie voor het welzijn van mensen. Het stilstaan bij de positieve ervaringen en hoe we hiervan kunnen leren mag ook zeker de nodige aandacht krijgen in het vervolg.

ENGLISH SUMMARY AND CONCLUSIONS

WORKING ON AN INCLUSIVE ORGANISATIONAL CULTURE AT WINDESHEIM

FROM STATED VALUES TO EMBRACED VALUES

Windesheim aims to contribute to a sustainable and inclusive society. This is stated in the Mission Statement 'Strategische Koers 2017-2022'. Part of this is the ambition to be an inclusive organisation. The goal of this research project was to find out whether employees of Windesheim experience the present organisational culture as inclusive.

We started the project with a literature review, where we learned that **organisational culture** consists of several layers. An important layer are the values of the organisation (Hofstede, 1996; Schein, 2004). Here, a distinction can be made between the stated values and the embraced values. Embraced values are not only stated but also put into practice (Schein, 2004). Ferdman (2017) states that if the value of **inclusion** is truly embraced, all employees feel safe and welcome, can be themselves, are asked for input and see that their input is valued, and each person is given opportunities and is treated fairly. Ferdman (2014) indicates that inclusion is an active process that manifests itself at various levels and in various ways within an organisation.

After the literature review, we interviewed employees about their impressions of and experiences with the culture of Windesheim. These interviews show that the stated value of **inclusion**, is not yet fully implemented in the organisation: it **is not yet an embraced value**. The interviews give no indication of intentional structural or systematic processes of exclusion or segregation. Many participants see that Windesheim would like to be an inclusive organisation and that the intentions of both the organisation and the colleagues are good. However, **good intentions are not sufficient: several participants experience that the organisation is not inclusive**. They experience (more or less implicit) **norms** about who you should be and what you should do. These norms are not explicitly stated and are not the same in the whole organisation, but several participants feel that they are not really part of the organisation because they deviate from the norms. We therefore conclude that the organisational culture is not yet truly inclusive.

Our analysis shows that departing from the norm can be related to:

- 1) **Who you are:** This holds for employees with characteristics which are visual or easily detected at a superficial level such as ethnic background, homosexuality/transgender, age and gender. The experienced distinctions made based on these characteristics appear to have an impact on feeling safe, feeling welcome and feeling allowed to be yourself. Furthermore, departing from the norm because of who you are can lead to stereotypical expectations about what you do (see below). An example of this might be stereotypical expectations of what women or young people are or are not capable of.
- 2) **What you do:** This holds for employees who behave in a way that is different from what is expected, e.g. because of a limited command of the Dutch language, a different level of education or experience, specific character traits or specific ways of handling situations. The participants indicate that people who depart from these norms are less frequently asked for their input, are less highly valued and are offered fewer opportunities.

In both cases, departure from the norm leads to employees' feelings of not being treated fairly.

During the dialogues in the focus groups we organised for employees, participants concluded that underneath this all lies a pattern: **the value of diversity is shared in the organisation, but because of the strong norms people who do not fit these norms sufficiently, do not feel included.** Also, participants noticed that the lack of inclusion that they experience within Windesheim is barely recognised or acknowledged, probably because only a minority of the employees have this experience. Because of **the prevailing idea that 'all goes well'**, there is **no shared feeling of urgency** to work on a more inclusive culture. The research participants underline the need to change: the fact that the majority of the employees does not experience a problem, does not mean that there is no problem. An inclusive organisational culture is a culture that fits for **all** employees. That there does not seem to be deliberate exclusion or large-scale problems is positive. But the finding that part of the employees feel that they are regularly confronted with feeling 'different', does not fit for the inclusive organisation Windesheim strives to be.

That the organisational culture is not inclusive has direct consequences for the employees that are involved. It can also become a self-sustaining process: People who do not meet the (implicit) norms within Windesheim adjust themselves to the norms, resulting in integration but not inclusion. It may also be that they leave the organisation or that potential employees who do not fit the norms do not apply or are not hired. Real inclusion, such as we aspire to as a central value of Windesheim, has not yet been achieved.

DANKWOORD

Dit onderzoek had niet plaats kunnen vinden zonder de openhartigheid en bereidheid van collega's om mee te werken. Ik wil hen, mede namens Sjiera de Vries, heel hartelijk danken en wij hopen van harte dat dit onderzoek daadwerkelijk gaat bijdragen aan het beter werken aan onze inclusieve organisatiecultuur. Het was geen doel van het onderzoek, maar de verhalen van deze collega's hebben ook mijn blik verruimd en mijn wereld verrijkt. Daarvoor ben ik hen ook persoonlijk dankbaar. Het directieteam van Windesheim verdient ons woord van dank voor het laten plaatsvinden van een onderzoek zonder beperkingen vooraf. Dit had ik op mijn beurt als tijdelijke onderzoeker van het lectoraat Sociale Innovatie niet kunnen doen zonder het vertrouwen dat het directieteam in het lectoraat en lector Sjiera de Vries heeft gesteld.

Femke Bijker

LITERATUURLIJST

- Aalders, G. & Renssen, F. van (2020). *Verhalen in een diverse wereld. Verslag van een onderzoek naar diversiteitsbeleving onder studenten van hogeschool Windesheim*. Opgevraagd van: [SURFsharekit](#)
- Boog, B. & Wagemakers, A. (2014). Actieonderzoek: mogelijkheden en voorbeelden. In: C. van Dijkum & L. Tavecchio (Red.), *Praktijkonderzoek in ontwikkeling: nieuwe inzichten en voorbeelden* (pp. 15-28). Den Haag: Boom Lemma.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Coenen, H. (2012). *Exemplarisch handelingsonderzoek*. Herziene uitgave. B. Valkenburg, & M. Coenen-Hanegraaf (Red.) Utrecht: Jan van Arkel
- Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W. S., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4).
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In: B.M. Ferdman & B.R. Deane, B.R., *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3-54). <https://doi.org/10.1002/9781118764282>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). Textual data analysis. *Qualitative research methods*, pp. 233-267. London, England: SAGE
- Hofstede, G. (1996). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Homan, A. (2019). De complexiteit van het managen van diversiteit in teams. *Tijdschrift voor HRM*, 22(4), 1-22.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sociaal-Economische Raad (z.d.). SER Diversiteit in Bedrijf [uitleg doel]. Geraadpleegd op 24 december 2021: [SER Diversiteit in bedrijf | SER Diversiteit in bedrijf](#)
- Toorn, J. van der (2019). Naar een inclusieve werkvloer: Seksuele oriëntatie en genderidentiteit op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 32(3), 162-180.
- Witte, K., de & Muijen, J. J. van (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.

COLOFON

Titel: **Werken aan een inclusieve organisatiecultuur bij Windesheim**
Van uitgesproken waarde naar omarmde waarde

Auteurs: Femke Bijker en Sjiera de Vries

Uitgever: Lectoraat Sociale Innovatie, hogeschool Windesheim

Plaats van uitgave: Zwolle

Jaar van uitgave: 2022

Contact: Sjiera.de.vries@windesheim.nl

[Lectoraat Sociale Innovatie](#) | [Windesheim in Zwolle](#) | [Windesheim](#)



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteurs en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.