

Zicht krijgen op diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in het hoger onderwijs

Wiebren Jansen

NHL Stenden Hogeschool

Aanleiding

"Diversiteitsbeleid in hoger onderwijs leidt tot institutionele traagheid en weerstand" zo kopte het artikel in [ScienceGuide](#) gepubliceerd op 28 november 2023.

Het artikel werd geschreven naar aanleiding van de [mid-term evaluatie](#) van het [nationaal actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek](#). Belangrijkste conclusie? Het actieplan is tot nu toe in beperkte mate effectief geweest, waarbij met name de monitoring niet van de grond is gekomen.

Dit roept allerlei vragen op. Hoe kan het dat zelfs kennisinstellingen zoals hogescholen en universiteiten moeite hebben met het monitoren van de voortgang op diversiteits-, gelijkwaardigheids- en inclusiedoelen? Waarom is dit problematisch? En belangrijker nog: Wat kunnen we doen om hier wél meer zicht op te krijgen?

In deze bijdrage beantwoord ik deze vragen op basis van recent wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek. Daarnaast put ik uit mijn eigen ervaring als DEI-beleidsadviseur bij NHL Stenden Hogeschool. Mijn doel is om DEI-beleidsprofessionals in het hoger onderwijs te ondersteunen om de monitoring van DEI effectief vorm te geven.

Allereerst: waar hebben we het over?

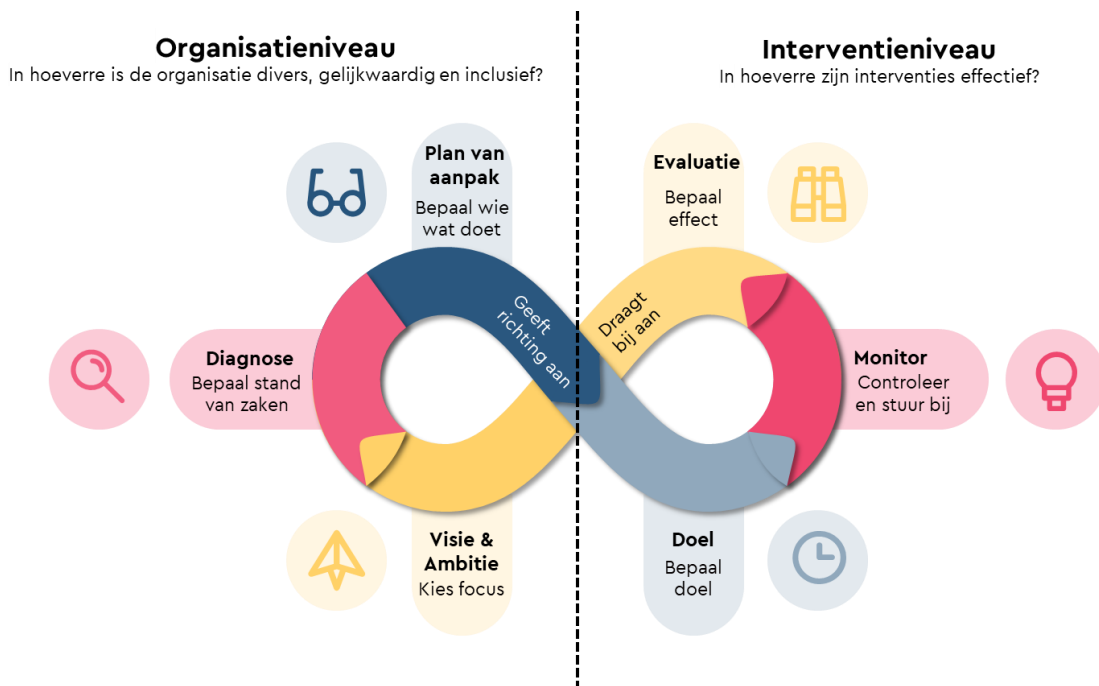
Om goed te kunnen monitoren is het belangrijk om scherp te krijgen wat diversiteit, gelijkwaardigheid (Engels: *equity*) en inclusie (DEI) behelst. Dit zijn de meest gangbare definities:

- Diversiteit is de mate waarin er verschillen zijn in een organisatie. Dit betreft zowel zichtbare identiteitskenmerken (zoals gender, leeftijd en culturele achtergrond) als minder zichtbare identiteitskenmerken (zoals een functiebeperking, seksuele voorkeur en sociale klasse).
- Gelijkwaardigheid is de mate waarin procedures (zoals sollicitatieprocedures) en uitkomsten (zoals salarissen) eerlijk zijn.
- Inclusie is de mate waarin er een veilige leer- en werkomgeving is waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn.

Twee niveaus van DEI monitoring

De monitoring van DEI vindt plaats op twee verschillende niveaus: het organisatie- en het interventieniveau. Op organisatieniveau is het doel om in kaart te brengen in hoeverre de organisatie divers, gelijkwaardig en inclusief is, terwijl op interventieniveau het erom gaat te achterhalen of en waarom DEI-interventies effectief zijn.

Voor het effectief opzetten van DEI-monitoring is het noodzakelijk is dat deze twee niveaus met elkaar verbonden worden in een doorlopend cyclisch proces (zie figuur 1).



Figuur 1. Integrale DEI-monitoring

Eenzijds betekent dit dat informatie over hoe divers, gelijkwaardig en inclusief de organisatie is sturend zou moeten zijn voor de te implementeren DEI-interventies. Zodoende kan er gericht én effectiever geïntervenieerd worden. Voorbeeld: Als een organisatie goed scoort op gendergelijkwaardigheid (blijkende uit een evenwichtige man/vrouw verdeling in managementfuncties) maar minder op genderinclusiviteit (blijkende uit een groter gevoel van sociale onveiligheid onder vrouwen dan mannen), dan is het effectiever om inclusie-interventies zoals leiderschapstrainingen) op te zetten dan gelijkwaardigheidsinterventies (zoals het bias-vrij maken van promotiebeslissingen).

Anderzijds betekent een koppeling tussen de twee niveaus dat duidelijk moet zijn hoe specifieke DEI-interventies bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde DEI-visie en ambitie van de organisatie. Voorbeeld: Als uit de evaluatie van een training over interculturele vaardigheden blijkt dat docenten daadwerkelijk beter in staat zijn om les te geven in een internationale setting, dan draagt de interventie aantoonbaar bij aan de organisatiedoelen.

Klinkt leuk, maar werkt het ook zo?

De praktijk is helaas weerbarstig. [Onderzoek](#) laat zien dat er nog te vaak een gebrek is aan een koppeling van deze twee niveaus. Het gevaar is dat men uit enthousiasme of onwetendheid in de *doe-stand* schiet, waardoor van veel DEI-initiatieven niet precies duidelijk is hoe en of zij bijdragen aan de DEI-agenda van de organisatie.

Hoe kan het dan wel? Laat ik dit stap voor stap bekijken, te beginnen met monitoring op organisatieniveau.

Monitoring van DEI op organisatieniveau

Om monitoring van DEI op organisatieniveau goed vorm te geven is het belangrijk om (1) een passende visie en ambitie te formuleren, (2) een diagnose te stellen van de huidige situatie en (3) een concreet plan van aanpak te formuleren.

1. Visie & Ambitie

Met de DEI visie en ambitie bepaalt de organisatie waarom en op welke manier DEI belangrijk is voor de organisatie. Op basis hiervan kunnen meer concrete DEI-ambities geformuleerd worden die leidend zijn voor het opzetten van de monitoring.

Hierbij kunnen hoger onderwijsinstellingen gebruik maken van algemeen geldende kaders vanuit de koepelorganisaties (Universiteiten van Nederland en de Vereniging Hogescholen). Deze algemene kaders dienen echter altijd specifiek gemaakt te worden voor de eigen organisatiecontext.

Zo heeft de Vereniging Hogescholen een [position paper](#) gepubliceerd waarin zes DEI-speerpunten worden geformuleerd waaraan hogescholen zullen moeten gaan werken (Vereniging Hogescholen, 2022). Eén van de speerpunten is dat het personeel van hogescholen een herkenbare afspiegeling moet zijn van de (regionale) samenleving en de studentenpopulatie. Omdat zowel de regio als de samenstelling van de studentenpopulatie verschilt per hogeschool is de uitwerking van dit speerpunt ook maatwerk.

Daarnaast wordt er in de mid-term evaluatie van het nationaal actieplan gesproken over het belang van monitoren van de in-, door- en uitstroom van studenten en medewerkers alsmede de beleving van inclusie en sociale veiligheid. [Onderzoek](#) laat zien dat dit belangrijke aspecten zijn waarop gemonitord dient te worden, maar afhankelijk van de specifieke context van de instelling kunnen er ook nog aanvullende aandachtspunten zijn in de monitoring (zoals de ervaren toegankelijkheid van het onderwijs).

2. Diagnose

Zodra vastgesteld is op welke DEI- aspecten de organisatie wil gaan monitoren is het zaak om op basis van data vast te stellen wat de huidige stand van zaken is.

Deze data kunnen afkomstig zijn uit secundaire bronnen zoals het MTO, de NSE, de studenten- en personeelsadministratie of andere bronnen. Het kan ook nodig zijn om aanvullend hierop primaire data verzamelen, bijvoorbeeld door te observeren, interviews te houden of vragenlijsten af te nemen. Een derde mogelijkheid is om externe partijen een audit te laten afnemen. Voor hogescholen is het bijvoorbeeld mogelijk om via [Zestor](#) gratis deel te nemen aan de [Nederlandse InclusiviteitsMonitor](#) .

Met name het registreren en monitoren van diversiteit ligt gevoelig en roept veel vragen over op bij organisaties. Toch is er vaak meer mogelijk dan gedacht wordt. SER Diversiteit in Bedrijf heeft de mogelijkheden [hier](#) uitstekend op een rij gezet. Een belangrijke aanbeveling is om mensen op vrijwillige basis te laten rapporteren over hun identiteitskenmerken, zodat het besluit om gegevens te delen bij respondenten zelf ligt.

De sleutel tot een informatieve analyse is het slim combineren van de data uit al deze verschillende bronnen, zoals gebruikelijk is bij [HR Analytics](#). Als voorbeeld: door gegevens uit het MTO te combineren met die van de personeelsadministratie kan duidelijk worden

dat er een samenhang is tussen het gevoel van inclusie en de uitstroom van medewerkers met een functiebeperking.

3. Plan van Aanpak

Als de diagnose is voltooid en daarmee duidelijk is hoe de organisatie ervoor staat op het gebied van DEI kan er een plan van aanpak opgesteld worden. Dit plan bestaat in ieder geval uit twee componenten:

- Doelen. Wat wil de organisatie precies bereiken? De kunst is hierbij om deze doelen zo SMART mogelijk te formuleren. In de [praktijk](#) blijkt dit geen gemakkelijke opgave. Een voorname reden hiervoor is dat er nog onvoldoende wordt nagedacht over de vraag uit welke data zal blijken of doelen daadwerkelijk behaald zijn. Het [advies](#) is dat doelen een gestage verbetering in de loop van de tijd moeten aanmoedigen in plaats van te streven naar absolute aantallen die moeten worden bereikt. Zoals ook geadviseerd wordt in de mid-term evaluatie van het nationaal actieplan, wordt er bij het bepalen van wat een realistisch doel bij voorkeur gebruik gemaakt van interne benchmarking (hoe scoort onze beste afdeling?) en/of externe benchmarking (hoe scoort onze concurrent?).
- Verantwoordelijkheden. Wie kan er aangesproken worden op de voortgang op de gestelde doelen? [Onderzoek](#) laat zien dat het verankeren van DEI in resultaat- en ontwikkelgesprekken van managers ervoor zorgt dat de kans groter is dat DEI-doelen behaald zullen worden.

Een gedegen plan van aanpak op organisatieniveau bepaalt in grote lijnen waar de organisatie aan gaat werken, wie hiervoor verantwoordelijk is en wat het beoogde tijdspad is. Een dergelijk plan scheidt het kader voor de opzet en monitoring van specifieke DEI- interventies.

Monitoring van DEI op interventieniveau

Het monitoren op interventieniveau betekent dat er in kaart gebracht of en waarom DEI- interventies effectief zijn. Hiertoe is het van belang om (1) voorafgaand aan de interventie het doel te formuleren, (2) tijdens de interventie voortgang te monitoren om te kunnen bijsturen en (3) achteraf te evalueren of het doel daadwerkelijk is behaald.

1. Doel

Net als op organisatieniveau is het opstellen van SMART doelen op interventieniveau een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen monitoren. [Onderzoek](#) laat zien dat de uitdaging met name ligt in het specifiek, meetbaar en tijdsgebonden formuleren van interventie-doelen. Hierbij kan een koppeling met het organisatieniveau helpen. Als er duidelijke kaders zijn over wat er bereikt moet worden helpt het om voor een specifieke actie beter te kunnen formuleren wat het doel ervan is. Daarnaast is het aan te bevelen om creatief te zijn in het kiezen van de type doelen. Doelen over het bereik van de interventie (hoeveel mensen zijn geïnformeerd? Hoeveel mensen hebben deelgenomen?) zijn gemakkelijk meetbaar te maken. De ervaring leert dat het goed nadenken over het doel van de interventie helpt om de inrichting van de interventie te optimaliseren.

2. Monitor

Als duidelijk is wat het doel is van de interventie kan er gaandeweg gemonitord worden in hoeverre dat doel is bereikt en waarom dat wel of niet het geval is. Verzamel hierover input van betrokkenen over de uitvoering van de interventie en stuur bij waar nodig is.

3. *Evalueer*

De laatste stap is het evalueren of de interventie ook daadwerkelijk gewerkt heeft. Hier gaat het helaas vaak mis. Een bekend voorbeeld is dat deelnemers aan een [anti-bias training](#) gevraagd wordt wat zij van de training vonden in plaats van of er gemeten wordt of zij daadwerkelijk bewuster zijn geworden van de eigen vooroordelen. Dit is zonde, om meerdere redenen, waarbij de belangrijkste is dat [onderzoek](#) uitwijst dat DEI-interventies niet altijd effectief zijn. Het gebrek aan effectmetingen kan ten dele verklaard worden door het gebrek aan meetbare doelen. Een andere verklaring is dat veel DEI-professionals weinig ervaring en kennis hebben met het uitvoeren van interventie-onderzoek en dit daardoor over het hoofd zien of te ingewikkeld vinden. Gelukkig zijn er steeds betere [handreikingen](#) beschikbaar om deze professionals hierbij te ondersteunen.

Hoe nu verder?

De constatering dat monitoring de hoogste prioriteit verdient in het vervolg van het nationaal actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek onderschrijf ik van harte. DEI-monitoring is essentieel om meer zicht te krijgen op de mate waarin hoger onderwijsinstellingen divers, gelijkwaardig en inclusief zijn, om meer gericht te kunnen interveniëren én om meer draagvlak voor DEI-maatregelen te creëren. Toch komt DEI-monitoring nog onvoldoende van de grond bij hoger onderwijsinstellingen. De mid-term evaluatie wijst naar verschillende oorzaken, zoals gevoeligheden, privacy-issues en de politieke context. Hier is helaas weinig aan te doen.

Desalniettemin ben ik positief gestemd. Zoals samengevat in deze bijdrage, is er steeds meer praktisch toepasbare kennis beschikbaar over hoe monitoring effectief vormgegeven kan worden. Hogescholen en universiteiten weten elkaar steeds beter te vinden in kennisnetwerken en er is ontzettend veel potentie voor uitwisseling van kennis tussen de onderwijssector en reguliere arbeidsorganisaties. Kortom, er is werk aan de winkel!

Gebruikte literatuur

- Avery, D. R., Ruggs, E. N., Garcia, L. R., Traylor, H. D., & London, N. (2022). Improve Your Diversity Measurement for Better Outcomes. *MIT Sloan Management Review*, 64(1), 1-6.
- Bokern, Y., Jansen, W.S., Van der Toorn, J., Ellemers, N., Euser, L., & Djoemai, V. (2022). *Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid.*
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Ellemers, N., Şahin, O., S. Jansen, W., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4).
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- McCarty Kilian, C., Hukai, D., & Elizabeth McCarty, C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168. <https://doi.org/10.1108/02621710510579518>
- Senen, L., Jansen, W.S., Van der Toorn, J., Ellemers, N., Euser, L., Djoemai, V. (2021). *Maak diversiteits- en inclusiebeleid SMART.*
- SER Diversiteit in Bedrijf (2021). Meten is weten; zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid. Charterdocument.
- Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127-132. <https://doi.org/10.1108/joepp-02-2017-0013>
- Zheng (2023). To make lasting progress on DEI, measure outcomes. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd via <https://hbr.org/2023/01/to-make-lasting-progress-on-dei-measure-outcomes>