

We zijn er nog niet

De lange weg naar een inclusieve organisatie

Marieke van den Brink & Saniye Çelik*

Inleiding

Ze hebben niet stilgezeten, de organisaties binnen en buiten de publieke sector die in dit nummer aan bod komen. Verre van dat. Ze voelden de druk van allerlei maatschappelijke veranderingen en sociale bewegingen, en ze zijn in actie gekomen om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid de ruimte te geven. Ze merkten de effecten op van een vergrijzende bevolking, maar ook van #MeToo, Black Lives Matter en het bekend worden van wangedrag en discriminatie in de media. De bijdragen in dit nummer vertellen hoopvolle verhalen over de initiatieven van gemeenten, het hoger onderwijs, de politie en het midden- en kleinbedrijf (mkb). Die variëren van een reflectiemethode als de inclusiescan, het aanbieden van een divers aanbod aan kinderboeken, het dekolonialiseren van het curriculum tot het aangaan van de dialoog met burgers. Het momentum voor verandering lijkt aangebroken. Maar laten we niet te vroeg juichen, want er zijn ook verhalen over stilstand, ontkenning en weerstand. Zoals de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) Rabin Baldewsingh in dit nummer vertelt, hebben partijen in het parlement onomwonden duidelijk gemaakt niets te zien in een brede aanpak van discriminatie en racisme. Uit onderzoek weten we dat inspanningen om diversiteit te bevorderen vaak teleurstellende resultaten opleveren (Dobbin & Kalev, 2016; Van den Brink, 2020) en soms zelfs onbedoelde negatieve consequenties kunnen hebben (Leslie, 2019; Täuber, 2019).

In deze reflectie op de bijdragen in dit themanummer presenteren we een aantal lessen uit de verschillende initiatieven in de praktijk. Wat kunnen we leren van wat er gebeurde bij de politie, de gemeente Rotterdam, de Universiteit van Amsterdam en in een cadeauwinkel? Het is moeilijk om een eenduidig oordeel te geven over de effectiviteit van de verschillende strategieën en interventies. Leiden ze tot meer diversiteit? Tot meer inclusie en gelijkwaardigheid? Uit de bijdragen is op te maken dat er wel degelijk een helder doel was gekozen om een specifieke interventie uit te voeren. Veelal wilde men een beweging creëren, bewustwording en urgentiebesef aanjagen of de positie van specifieke groepen bevorderen, zoals die van vrouwen en van mensen met een migratieachtergrond. Maar de vraag in hoeverre deze ambities op het gebied van diversiteit en inclusie gerealiseerd zijn, blijft nog onbeantwoord.

* Prof. dr. Marieke van den Brink is hoogleraar gender en diversity aan de Radboud Universiteit. Dr. Saniye Çelik is lector diversiteit en inclusie aan de Hogeschool Leiden en opleider aan de Universiteit Leiden.

Inzicht in de toename van diversiteit in organisaties vereist numerieke registratie, wat in tegenspraak kan zijn met de Algemene verordening gegevensbescherming. Machiel Keestra geeft in zijn bijdrage aan dat het monitoren van vooruitgang met betrekking tot geslacht relatief eenvoudig is, maar als het gaat om culturele diversiteit of seksuele oriëntatie stapelen de obstakels zich op. Het verzamelen van deze data is bovendien niet onomstreden. De Jonge Akademie onderzocht de mogelijkheden voor het verzamelen van antidiscriminatiegegevens, waarin het zelfcategoriseren door mensen van kleur centraal staat, maar het blijft een ingewikkelde opgave (Bonjour, Van den Brink & Taartmans, 2020). Dit gegeven dwingt organisaties op zoek te gaan naar manieren waarop alsnog meer inzicht te verkrijgen is, zoals zelfidentificatie in onderzoek.

Voor het meten van inclusie zijn er verscheidene initiatieven, zoals de inclusiescan voor persoonlijk inzicht bij de politie (zie Çelik in dit nummer), de Nederlandse inclusiviteitsmonitor of specifieke medewerkerstevredenheidsonderzoeken die vragen over inclusie incorporeren. Zo voerde Keestra een survey uit aan zijn wetenschappelijk instituut dat inzichten opleverde uit persoonlijke verhalen over racisme en seksisme. Hoewel deze inzichten over de mate van ervaren inclusie onder medewerkers nuttig zijn en aanknopingspunten bieden voor maatregelen en interventies, is het lastig om op basis van deze scans het causale verband tussen de gemeten inclusie en de ingezette strategieën te bepalen. Daarbij komt kijken dat kwantitatieve data weinig duiding geven over de onderliggende mechanismes, kansen en uitdagingen. De praktijk leert ons dat vaak aanvullende gesprekken nodig zijn om gericht beleid en acties te kunnen voeren.

Bovendien weten we uit onderzoek dat je niet zomaar wat ‘best practices’ kunt formuleren en vervolgens verwachten dat deze in iedere organisatie werken. Zo bleek dat diversiteitsstrategieën die ontworpen zijn voor professionele bureaucratieën, zoals accountantskantoren en banken, totaal niet aanslaan bij hun tegenhanger, de adhocratie, zoals een dynamisch mediabedrijf (Van den Brink, 2018). Waar grote bedrijven ruimte hebben voor uitgebreide diversiteitsplannen en het inzetten van professionals, moet het mkb het hebben van informele, dagelijkse praktijken en persoonlijke initiatieven. Zoals Brigitta Surjadi in haar bijdrage helder weergeeft: ‘Je zoekt naar mogelijkheden binnen je eigen invloedssfeer, naar een manier die bij je past, je idealen uitdraagt en tegelijkertijd aansluit bij de corebusiness.’ We moeten dus meer rekening houden met de specifieke organisatiekenmerken en de wijze waarop diversiteitsinitiatieven ontworpen en geïmplementeerd worden, ook al staat dit haaks op de wens naar overal geldige best practices. Wel kunnen we stilstaan bij belangrijke randvoorwaarden voor het implementeren van diversiteitsbeleid die we terugzien in de vier verschillende casussen.

Les 1: Organiseer een infrastructuur

Allereerst blijkt het belang van het organiseren van een sterke infrastructuur voor diversiteit. Denk aan het mobiliseren van actoren op verschillende posities en niveaus in de organisatie. Actieve voorlopers zoals Sevgi Yilmaz en Machiel Keestra

zijn nodig om acties te initiëren en het thema op de agenda te zetten. Door hun brandbrief aan de gemeentelijke top creëerden Yilmaz en haar collega momentum voor antiracismebeleid. Een groep collega's reageerde hier positief op, en door verhalen te delen werd een groter gedeelte van de medewerkers in Rotterdam medestander van de beleidsagenda. Vervolgens heeft ze een intern informeel netwerk opgebouwd van mensen die intrinsiek voor het onderwerp gemotiveerd zijn. Dankzij de druk van maatschappelijke ontwikkelingen en de actiebereidheid binnen de organisatie weet de politie vooruitgang te boeken. Met het programma 'Politie voor iedereen' is een 'beweging' ingezet naar een soort *community building* van medewerkers die passievol met het thema aan de slag zijn of willen. Inclusie wordt steeds meer gezien als een issue voor alle medewerkers, met een prominente rol en verantwoordelijkheid voor leiders (Çelik & Westerink, 2023). Dus: pioniers die het thema initiëren, hebben vervolgens medestanders en alliantiepartners nodig die het verder gaan dragen. Zoals alle auteurs ons duidelijk maken, moeten diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid een gezamenlijke opgave worden.

Pioniers en hun alliantiepartners moeten wel ruggensteun krijgen vanuit de top van de organisatie, de zogenaamde *champions* (De Vries, 2015). Champions zijn noodzakelijk voor het creëren van legitimiteit en het beschikbaar stellen van financiële en personele middelen. Leidinggevenden spelen een sleutelrol bij het bevorderen van diversiteit en inclusie (Randel e.a., 2018). In eerste instantie voelde Yilmaz deze steun niet, ze heeft deze moeten organiseren. Door de aanstelling van een topambtenaar als stadsmarinier antiracisme en discriminatie werd ruimte gecreëerd voor andere collega's om vanuit hun verschillende rollen en functies het onderwerp bespreekbaar te maken en maatregelen te organiseren. Met steun vanuit de top blijkt het ook gemakkelijker om het vaak weerbarstige middenkader mee te krijgen (Kelan, 2022), een laag waar vaak veel (impliciete) weerstand zit. Een belangrijke voorwaarde voor verandering is dus het activeren van verschillende actoren in verschillende lagen van de organisatie: champions, voorlopers en voldoende alliantiepartners.

Ten tweede is er een goede samenwerking tussen deze actoren nodig. Vooral in grote organisaties gaat dat niet vanzelf. Vaak kan het rappe tempo waarin actieplannen worden ontwikkeld, leiden tot onvoldoende uitwisseling en samenwerking. In het minst erge geval is dit gebrek aan afstemming een gemiste kans om snel(ler) het beoogde, gezamenlijke doel te bereiken. In het ergste geval leidt een verkokerde aanpak ertoe dat de verschillende thema's met elkaar concurreren om aandacht, middelen en menskracht. Dit nadeel wordt versterkt wanneer er voornamelijk doelgroepenbeleid is, en weinig nadruk op intersectioneel beleid. Onderzoek binnen universiteiten toont aan dat diversiteitsbeleid zich hierdoor soms meer richt op bepaalde groepen, en er daardoor maar gedeeltelijk in slaagt om diversiteit te behouden (Bonjour e.a., 2020). Deze mogelijke verkokering komt ook naar voren op macroniveau uit de bijdrage van Handmaker en Scholten in dit nummer. Ze vragen zich af waarom er een aparte Nationale Coördinator Antisemitismebestrijding is aangesteld naast de Nationale Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR). Bovendien is er ook nog een regeringscommissaris seksueel

grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Ook op nationaal niveau lopen we het gevaar dat verschillende beleidsagenda's langs elkaar heen glijden en te weinig synergetische effecten creëren.

Les 2: Vergaar kennis, ook over macht en ongelijkheid

Alle bijdragen benadrukken de noodzaak om kennis op te doen over vormen van ongelijkheid of processen die inclusie in de weg staan, kritisch durven reflecteren en ruimte creëren voor het vertellen van en luisteren naar alternatieve verhalen. Aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) stopten de medewerkers van het instituut waar Kestra werkzaam was een dag met het reguliere werk om zichzelf te informeren over racisme en discriminatie. De oproep #educateyourself tijdens de demonstraties in het kader van Black Lives Matter (BLM) vond veel weerklank en er bleek een grote behoefte om nieuwe en confronterende inzichten met elkaar te bespreken. Vervolgens zorgde een survey voor inzichten in de prevalentie van incidenten van racisme en uitsluiting binnen het eigen instituut. Hierdoor krijgen medewerkers ook meer wederzijds begrip en meer inzicht in de onzichtbare dominante norm. Bovendien ontstaat er een gemeenschappelijke taal om hierover op een zinvolle manier te kunnen spreken. Ook bij de politie wordt de urgentie gevoeld van het versterken van het lerend en reflecterend vermogen. Met behulp van de inclusiescan wordt in kaart gebracht hoe inclusief de politieeliders zich gedragen, hoe open ze staan voor diversiteit en hoe zij zelf hun werkomgeving ervaren. Opvallend is de bereidheid die leidinggevendenden hebben uitgesproken om zich in te zetten voor diversiteit en inclusie. De politie zet diverse opleidingen op voor politieeliders om handelingsperspectief te bieden en hen te ondersteunen bij het voeren van ongemakkelijke gesprekken en het bevorderen van effectieve samenwerking. Zoals Çelik (dit nummer) aangeeft, is het belangrijk dat er ruimte komt in bestaande opleidingen om te reflecteren en te leren. In de praktijk blijkt dat de almaar stijgende werkdruk de tijd voor reflectie en leren beknodt.

Onderdeel van deze kennis, reflectie en verhalen is de nadruk op machtsongelijkheid. Het is veilig om gesprekken te voeren over de meerwaarde van diversiteit, diversiteit als businesscase, als een manier om een economische bijdrage te leveren aan een organisatie. Voor deze specifieke vorm van diversiteit, waarbij het draait om prestatieverbeteringen zoals hogere klantgerichtheid, meer creativiteit, een groter probleemoplossend vermogen en innovaties, krijg je de handen gemakkelijk op elkaar (Van den Brink, 2018). Deze voordelen ontstaan echter niet vanzelf en het ophemelen van de voordelen zonder oog te hebben voor de problemen die diversiteit ook meebrengt, is contraproductief (Çelik, 2018). Moedige, ongemakkelijke en schurende gesprekken zijn nodig om bestaande ongelijkheden echt aan te pakken. Dit zijn gesprekken over nieuwe normen, historisch gegroeide ongelijkheid, privileges, slavernij, racisme en seksisme. Zo gaat het bij de UvA niet alleen om de voordelen van een diverse studenten- en medewerkerspopulatie. Ook wordt er gereflecteerd op de problematische rol van wetenschappelijke kennis in het historisch legitimeren van racisme, en onderzoekt men de rol van de universiteit in de

koloniale en slavernijgeschiedenis. Bij de politie blijken normen en waarden die ten grondslag liggen aan inclusie en gelijkwaardigheid niet voor iedereen even duidelijk te zijn. Hierdoor blijft ongewenst gedrag vaak onbestraft en ontstaat er binnen de organisatie een gevoel van ‘straffeloosheid’ (Çelik & Westerink, 2023). Met het beleidsplan *Nooit meer wegstijgen* draagt de politie de norm op het gebied van discriminatie en racisme uit. In de praktijk krijgt dit vorm door middel van dialoogsessies, reflectiekamers en opleidingen in het voeren en begeleiden van ingewikkelde en inclusieve gesprekken (Van Renswoude, 2022). Ook bij de gemeente worden moeilijke gesprekken niet geschuwd door ambtenaren te leren reflecteren op eigen overtuigingen en blinde vlekken, en hun te vragen om af te stappen van de eigen beeldvorming.

Les 3: Voer concrete acties en veranker ze in organisatieprocessen

Yilmaz benadrukt in haar bijdrage over de gemeente Rotterdam dat het creëren van bewustzijn na de BLM-demonstraties alleen niet voldoende is. Een effectieve aanpak vergt ook het aanbieden van een handelingsperspectief en het doorvoeren van concrete acties. Er wordt breed ingezet op inclusief werkgeverschap door scholing van medewerkers, met name de leidinggevenden (omgaan met verschillen), en een meer inclusief werving-en-selectiebeleid. De beleidsscan van de gemeente Rotterdam heeft geleid tot een toolbox voor ambtenaren om tot effectief beleid te komen. Vervolgens zijn ambtenaren in gesprek gegaan met belangenorganisaties en vertegenwoordigers uit de stad over de bestrijding van het hardnekkige en structurele probleem van racisme in de stad.

Ook aan de UvA zijn op alle onderzoeksinstituten van de Faculty of Science diversiteitscommissies opgezet die zowel beleidsadviezen geven als initiatieven nemen voor discussies en workshops. Uit onderzoek blijkt dat in curricula vaak één dominant wetenschappelijk (epistemologisch) perspectief centraal staat, en dat er wordt onderwezen vanuit een eurocentrisch, mannelijk en ‘wit’ perspectief (Slootman & Wekker, 2017). Een toolbox ondersteunde docenten en curriculumontwikkelaars in het reflecteren op en hervormen van het curriculum.

De politie zet in op competentieontwikkeling van alle medewerkers. Bij de instroom en doorstroom van medewerkers is een nieuwsgierige, positieve houding een vereiste tegenover mensen die wezenlijk anders zijn in onder meer uiterlijk, gewoonten of overtuigingen. Nieuwsgierig zijn, onbevooroordeeld kijken en denken, en bereid zijn je aan te passen aan verschillen hebben een plek gekregen in profielbeschrijvingen. In de plannen is opgenomen dat nieuwe docenten, praktijkbegeleiders en trajectbegeleiders worden geselecteerd mede op de competentie van inclusiviteit. Het is de ambitie om het thema te borgen in het curriculum van het politieonderwijs (Schaap, 2022). Hoe deze voornemens uitpakken, zal de praktijk ons leren.

De noodzaak om voorbij de bewustwording te gaan, blijkt ook uit een Zweedse studie. Die laat zien dat de geringe vooruitgang bij veel veranderprogramma's voor

gendergelijkheid te wijten is aan de wens om eerst volledige consensus te bereiken bij de belangrijkste actoren in organisaties (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2008). Volledige consensus over de precieze probleemomschrijving en veranderaanpak kan het proces vertragen en leiden tot een minimale transformatie naar concrete acties. Aangezien het nauwelijks mogelijk lijkt om eerst iedereen mee te krijgen in de veranderagenda, en weerstand inherent is aan elke vorm van organisatieverandering, pleitten zij voor een sterke coalitie die overgaat tot actie en deze actie goed onderbouwt met een duidelijk verandernarratief. Bovendien kan het uitblijven van concrete acties uitmonden in wat de Brits-Australische diversiteitsonderzoeker Sara Ahmed ‘doing diversity is doing the document’ noemt (Ahmed, 2007): een papieren exercitie dus. Het simpelweg ‘hebben’ van een diversiteitsbeleid kan worden gezien als een succesvol bewijs van commitment, maar dit zegt helemaal niets over de daadwerkelijke implementatie en landing van dit beleid in de organisatie. Wanneer beleid niet opgevolgd wordt door concrete acties, kan het leiden tot de welbekende lippendienst.

Les 4: Monitor, stuur bij en let op ongewenste consequenties

Hoewel de effectiviteit van verschillende strategieën en maatregelen moeilijk een-op-een vast te leggen is, is voor een leerproces noodzakelijk dat organisaties monitoren, bijsturen en oog hebben voor mogelijke ongewenste consequenties van beleid. Verandertrajecten die met de beste bedoelingen in gang gezet worden, kunnen toch onbedoelde gevolgen hebben of verschillende uitwerkingen voor verschillende medewerkers (Leslie, 2019; Täuber, 2019). Zo laat Keestra in zijn bijdrage zien dat tijdens Covid-19 de mogelijkheid tot thuiswerken nieuwe kansen en toegankelijkheid bood aan mensen met een beperking, maar dat de epidemie tegelijkertijd voor medewerkers met jonge kinderen de *work/life*-balans enorm compliceerde. Yilmaz wijst op mogelijke onbedoelde bijeffecten van diversiteitstrainingen die stereotypen kunnen bevestigen en de vijandigheid van de meerderheid ten opzichte van minderheden kunnen vergroten (zie ook Noon, 2018). Ghorashi (dit nummer) waarschuwt voor de negatieve gevolgen van de dominante *deficit*-aanpak die veel organisaties hanteren: interventies richten op het ontwikkelen van competenties bij de niet-dominante groep. Denk aan mentorprogramma’s of speciale leiderschapsprogramma’s voor vrouwelijk en bicultureel talent. Die programma’s gaan uit van de gedachte dat vrouwen en biculturele medewerkers deze netwerken en leiderschapskwaliteiten ontberen. Dit veronderstelt een sociale hiërarchie waarin ‘de ander’ inferieur is en hulp nodig heeft om zich aan te passen aan een bestaande orde die zelf niet ter discussie wordt gesteld (zie ook Romani, Holck & Risberg, 2019). Hierdoor blijft de bestaande ongelijkheid in stand en worden uitsluitende normen niet verbreed. Het inbouwen van reflectiemomenten tijdens en na het implementeren van diversiteitsbeleid, waarbij verschillende stemmen worden gehoord, is dan ook een voorwaarde voor een inclusieve aanpak.

Les 5: Voer intersectioneel beleid

De aandacht voor intersectionaliteit groeit, maar de toepassing ervan in organisaties en beleid laat nog op zich wachten (Arikoglu, Kumi & Scheepers, 2015). We weten inmiddels dat gender en sociale categorieën zoals etniciteit, seksualiteit, klasse en leeftijd sterk met elkaar verweven zijn en ook niet uit elkaar getrokken kunnen worden. Toch doen veranderprogramma's dat vaak wel, omdat het op die manier mogelijk is om haalbare doelen te stellen (Essanhaji & Van den Brink, 2022). In zijn bijdrage geeft Keestra aan dat het uitbreiden van universitair diversiteitsbeleid naar andere dimensies dan gender niet gemakkelijk is. Hij onderstreept het belang van een intersectionele benadering, aangezien het risico op uitsluiting groot is voor medewerkers die tot een minderheid behoren en bovendien ook lager in de hiërarchie staan. Ook in andere organisaties is nog nauwelijks aandacht voor een intersectionaliteit. Wanneer we inzoomen op de visie voor *Politie voor iedereen* (Nationale Politie, 2020) ontdekken we kernthema's zoals veilige en inclusieve teams, diversiteit in de instroom, de inrichting van een landelijk expertisecentrum discriminatie, professioneel controleren en het inzetten op een netwerk divers vakmanschap. Hoe de visie en plannen kunnen uitpakken voor verschillende mensen is nergens terug te lezen.

We zien dus dat organisaties nog te weinig raad weten met die complexe verwevenheid van sociale categorieën, en daarom laten ze de net zo complexe interacties tussen gender, etniciteit, seksualiteit, klasse en leeftijd voor wat ze zijn – waardoor ze de ongelijkheid die daarmee samenhangt, moeilijk kunnen aanpakken. Door de neiging om te spreken over 'algemene' groepen zoals 'vrouwen', 'mensen met een migratieachtergrond' of 'transgender personen' wordt een bepaalde mate van homogeniteit aan ervaringen geïmpliceerd, terwijl onderzoek uitwijst dat een sectie van verschillen leidt tot wezenlijk andere ervaringen van ongelijkheidspraktijken. Het gevaar van het niet (h)erkennen van intersectionaliteit is dat er beleid ontwikkeld wordt dat slechts effectief is in het wegnemen van specifieke ongelijkheden, terwijl het andere ongelijkheden in stand houdt (Dennissen, Benschop & Van den Brink, 2018).

Conclusies

We kunnen niet zeggen dat organisaties stil hebben gezeten. In de vier casussen zien we een kentering van het fixen van minderheidsgroepen naar het bevragen van dominante normen en het zetten van eerste stappen naar het transformeren van cultuur, systemen en (gedrags)regels. Dit betekent dat de meeste initiatieven minder gericht zijn op het terugbrengen van achterstand van minderheidsgroepen (zie bijdrage Ghorashi), en dat is goed nieuws. De casussen laten zien dat de BLM-demonstraties een nieuwe – of vernieuwde – impuls hebben gegeven om te reflecteren op de mannelijke, witte, hetero-normatieve aannames die de basis vormen van de meeste organisaties, processen en producten. Het dekolonialiseren van het onderwijs, het reflecteren op de dominante leiderschapstijlen, het bestrijden

van racisme in de eigen organisatie en het verbreden van het assortiment aan boeken en verhalen zijn een veelbelovend startpunt voor verdere ontwikkeling. Het gaat soms om kleine bewegingen die een grote maatschappelijke bijdrage kunnen leveren, zoals Surjadi in haar bijdrage vanuit het mkb op inspirerende wijze weer geeft.

Daarnaast constateren we dat er allerlei vernieuwende initiatieven lopen om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid te laten gedijen. De vraag is echter in hoeverre organisaties van elkaar leren en door gebrek aan uitwisseling het wiel opnieuw uitvinden (Van den Brink, 2020). Het steeds vaker in beweging komen toont dat ze de urgentie van het thema voelen en daar tijd, mensen en middelen voor vrijmaken. Tegelijkertijd moeten we ons afvragen: wat levert al deze inzet op? Er is immers nog onduidelijkheid over de effecten van de ingezette interventies. De meeste aanpakken geschieden op team- en organisatieniveau, maar blijven in handen van een kleine groep mensen die zich met het vraagstuk bezighoudt. We hebben het dan over het draagvlak binnen de organisatie. Essentieel is dat de ideeën en beoogde veranderingen gedragen worden door de werkvloer, de teams en leidinggevendenden. Alleen dan kan er een inclusieve organisatiecultuur ontstaan. De druk van maatschappelijke ontwikkelingen en de actiebereidheid van mensen helpen organisaties vooruitgang te boeken, in de wetenschap dat het proces nooit af is en dat samenwerking onontbeerlijk is.

Kortom, we zijn er nog niet. Verankering is uiterst precair. We staan bij de start van een cruciaal maar niet gemakkelijk parcours naar een inclusieve organisatie.

Literatuur

- Ahmed, S. (2007). 'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30: 590-609.
- Arikoglu, F., Kumi, A.K., & Scheepers, S. (2015). *Intersectioneel denken: handleiding voor professionelen die intersectionaliteit of kruispuntdenken in de eigen organisatie willen toepassen*. Brussel: Ella. https://demos.be/sites/default/files/handleiding_intersectionaliteit_ella_vzw.pdf.
- Bonjour, S., Brink, M. van den, & Taartmans, G. (2020), Een diversity officer is niet genoeg: Het diversiteitsbeleid op Nederlandse universiteiten. *TH&MA*, 27: 83-89.
- Brink, M. van den (2018). De zevenkoppige draak van ongelijkheid: Heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 21: 113-129.
- Brink, M. van den (2020), 'Reinventing the wheel over and over again'. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. *Equality, Diversity Inclusion: An International Journal*, 39: 379-393.
- Çelik, S. (2018). *Diversiteit de gewoenste zaak van de wereld?* (Lectorale rede). Leiden: Hogeschool Leiden.
- Çelik, S., & Westerink, M. (2023). Van moeten naar willen. Diversiteit & Inclusie bij de Nationale Politie. In: J. van Hoorn & M. van Bavel, *Onze politie in een kwetsbare rechtstaat*. Antwerpen: Gompel & Svacina, 301-319.

- Dennissen, M., Benschop, Y., & Brink, M. van den (2018). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 017084061880010.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail And what works better. *Harvard Business Review*, 94: 52-60.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the 'Women to the Top' Programme. *Gender, Work & Organization*, 15: 133-160.
- Essanhaji, Z., & Brink, M. van den (2022). Naar het inclusiever (her)maken van het hoger onderwijs: een review naar ongelijkheidspraktijken. *Tijdschrift Sociologie*, 2: 173-212.
- Kelan, E.K. (2022). Men as middle managers doing and undoing gender in organizations. *European Management Review*, 19: 236-247.
- Leslie, L.M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44: 538-563.
- Nationale Politie (2020). *Politie voor iedereen: veilige, competentie en effectieve teams. Een vernieuwd perspectief op diversiteit, inclusie en divers vakmanschap*. Den Haag: Nationale Politie.
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment & Society*, 32: 198-209.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28: 190-203.
- Renswoude, J. van (2022). *Nooit meer wegstijgen. Plan van aanpak Uitsluiting, Discriminatie en Racisme*. Den Haag: Nationale Politie.
- Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26: 371-390.
- Schaap, L. (2022). *Daarom blijven ze. Plan van aanpak preventie, uitval studenten en jong gediplomeerden*. Den Haag: Nationale Politie.
- Slootman, M., & Wekker, G. (2017). Over 'Diversiteit is een werkwoord': Resultaten en aanbevelingen van de Commissie Diversiteit, Universiteit van Amsterdam. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 2017: 336-348.
- Täuber, S. (2019). Undoing gender in academia: Personal reflections on equal opportunity schemes. *Journal of Management Studies*, 57: 1718-1724.
- Vries, J.A. de (2015). Champions of gender equality: female and male executives as leaders of gender change. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34: 21-36.