

VOORBIJ HET IDEAAL VAN INCLUSIE:

EEN BRUG BOUWEN TUSSEN THEORIE EN PRAKTIJK

PROF. DR. HANS VAN DIJK

© Prof. dr. Hans van Dijk, 2026

ISBN: 978-94-6561-076-4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

Inhoudsopgave

1 Inleiding	9
2 Diversiteit: Theorie vs. Praktijk	13
3 De Diversiteitspyramide	19
4 Inclusie: Theorie vs. Praktijk	25
5 Het Legitimiteitsmodel van Inclusie	31
6 Theoretische en Praktische Implicaties	39
7 Dankwoord	47
8 Referenties	53

1 Inleiding

Geachte Rector Magnificus, geachte Decaan, geachte collega's, en geachte familie en vrienden.

Ik wil jullie graag meenemen in mijn perspectief op de stand van zaken van onderzoek naar inclusie.

Waar ik nog het meest mijn hoofd over heb gebroken in het nadenken over deze rede, is in welke taal ik het zou gaan doen. Nederlands, of Engels? Of, moet ik in het kader van inclusie, het niet tweetalig doen? Tegelijkertijd merkt u dat ik toch voor het Nederlands heb gekozen. Op het eind zal ik met jullie delen waarom, maar ik kan vast verklappen dat het ermee te maken heeft dat ik exclusie niet altijd verkeerd vindt, en soms zelfs noodzakelijk.

Dat klinkt misschien wat controversieel, zeker uit de mond van een hoogleraar in Leading Inclusion, maar wat is een oratie waard als die niet prikkelt?

Ik heb mijn rede ook de hoofdtitel gegeven *“Voorbij het ideaal van inclusie”*. Dat klinkt misschien ook gek, want hoe kan je nou voorbij het ideaal gaan wanneer dat....ideaal is?

Dat heeft alles te maken met de subtitel: *“Een brug bouwen tussen theorie en praktijk”*. De reden hiervoor is meervoudig.

Allereerst ben ik van mening dat de wetenschap het best tot haar recht komt wanneer ze helpt om de praktijk beter te begrijpen. De slogan de Universiteit van Tilburg is niet voor niks *“Understanding society”*. De wetenschap is soms een ivoren toren, maar ik vind het belangrijk dat er aandacht blijft voor de link tussen theorie en praktijk.

Bij inclusie zie je dit gat tussen theorie en praktijk heel duidelijk. Inclusie gaat ten diepste over iedereen gelijkwaardig behandelen en gelijke kansen geven. Daarmee zou het voor iedereen goed en relevant moeten zijn. Maar juist inclusie is een splijtzwam geworden. Diversiteit- en inclusie beleid is dan ook het eerste wat Trump verbood toen hij voor de tweede keer de president werd van de VS (Formanek, 2026). Hoe kan iets wat – letterlijk - zo inclusief en verbindend is bedoeld nou leiden tot zo'n verdeeldheid?

Opvallend is daarbij ook dat veel organisaties wel zeggen dat ze heel inclusief zijn, en het ook zo laten overkomen met allemaal mooie slogans, kernwaarden, en marketinguitingen. Maar in de praktijk merken medewerkers daar maar weinig van. Verschillende onderzoeken suggereren dat zo'n 70% van de medewerkers zich buitengesloten voelen (EY, 2023;

Robinson & Schabram, 2017). Hoe kan dat, wanneer die organisaties dus wel allemaal zeggen inclusief te (willen) zijn?

Een tweede reden waarom ik wil focussen op een brug bouwen tussen theorie en praktijk is dat wij als diversiteit & inclusie experts ook niet altijd even inclusief zijn. We kunnen ons verschrikkelijk ergeren wanneer iemand onwetend is over manieren waarop bepaalde groepen mensen worden benadeeld en worden achtergesteld. En wanneer iemand een ander buitensluit, kunnen wij daar zelf soms veroordelend en buitensluitend op reageren. Hoe komt het, dat juist wij als inclusie-experts soms nogal veroordelend en uitsluitend uit de hoek kunnen komen?

En de derde reden voor deze titel is de aard van dit beestje. Ik ben een bruggenbouwer – in figuurlijke zin - in hart en nieren. Inclusie gaat over een brug slaan tussen verschillende groepen mensen en hun ideeën. En een brug slaan tussen de theorie en de praktijk is wat zowel de Universiteit van Tilburg als TIAS School for Business & Society heel belangrijk vinden. Er is dan ook een goede fit tussen mij en hen als werkgevers. Maar ook hierbij geldt: het idee van een brug slaan is leuk, maar hoe doe je dat precies?

Laat me dit verduidelijken door de inhoud in te duiken. En alvorens we gaan focussen op inclusie, moeten we eerst even stilstaan bij diversiteit.

2 Diversiteit: Theorie vs. Praktijk

Degenen die met mij hebben samengewerkt, weten dat ik voornamelijk een theoreticus ben. Een bekend gezegde in de wetenschap is dat er *“niks zo praktisch is als een goede theorie”* (wordt vaak toegewezen aan Kurt Lewin, maar het gaat in elk geval terug naar Friedrich Dörpfeld (1873)). En de theorie over diversiteit laat zich goed duiden door een eeuwen-oude Indiase gelijkenis (een van de eerste boeken die ik tijdens mijn studie Beleids- en Organisatiewetenschappen aan deze Universiteit las, begon met deze gelijkenis, namelijk Strategie Safari van Mintzberg, Lampel, en Ahlstrand, 1998).

Er was eens een groep blinde mannen die voor het eerst een olifant tegenkwam. Door te voelen probeerden de mannen erachter te komen wat het is. Zo voelde de ene aan de slurf. Die voelde zacht, bewoog, en was een beetje glibberig. Daardoor dacht die man dat het een slang was. Een ander voelde aan de slagtang. Die voelde hard en levenloos aan, en had een scherpe punt. Daardoor dacht die man dat het een speer was.

In theorie geeft dit voorbeeld uitstekend de meerwaarde van diversiteit weer. Elk van de blinde mannen heeft gelijk vanuit zijn eigen perspectief, maar hun perspectief is slechts zeer beperkt. Dus je hebt de verschillende perspectieven nodig om het totaalplaatje te kunnen zien.

Op eenzelfde manier zegt het zogeheten information/decision-making perspective dat je een rijkheid aan informatie en perspectieven nodig hebt om goede beslissingen te kunnen maken (van Knippenberg et al., 2004). En hoe diverser de groep mensen, hoe rijker de informatie en perspectieven waarschijnlijk zijn.

In theorie is diversiteit dus geweldig: Het kan zorgen voor andere perspectieven, vernieuwende inzichten, meer innovatie, en betere beslissingen. En dat is wat we vaak ook in de media en in allerlei consultancy rapporten voorbij zien komen. Het jammerlijke aan dit ideaal is alleen dat het een deel weglaat, namelijk van de daadwerkelijke praktijk. Het probleem met het ideaal is dus dat het niet realistisch is.

Een veelvoud aan onderzoek, waaronder een meta-analyse uit mijn proefschrift (van Dijk, van Engen, & van Knippenberg, 2012) stelt dat in de praktijk, diversiteit lang niet altijd positieve gevolgen oplevert (Kochan et al., 2003; Roberge & van Dick, 2010). Hiervoor zijn een aantal redenen.

De eerste is miscommunicatie. Wanneer het mijn ervaring is dat een olifant voelt als een slang, dan kan ik niet begrijpen hoe iemand kan zeggen dat het voelt als een speer. Dit soort miscommunicatie komt regelmatig voort uit cultuurverschillen. En als we ook een andere

taal spreken, dan kan ik de ander al helemaal niet begrijpen, en stukt de samenwerking (Cronin & Weingart, 2007; Hankins, Muldoon, & Schaefer, 2023; Hong & Page, 2004).

Een tweede nadelige gevolg is dat diversiteit leidt tot groepjesvorming en wij-zij denken (Meyer, Shemla, & Schermuly, 2011; van Knippenberg et al., 2004). In theorie kan ik het beste gaan praten met iemand met een ander perspectief, want daar kan ik het meest van leren. En door open te staan voor het perspectief van degene die denkt dat de olifant een speer is, kunnen we ook elkaar verrijken. Maar in de praktijk praten we het liefste met mensen die hetzelfde denken als wijzelf (Byrne, 1971; McPherson & Smith-Lovin, 2001). Daarmee is het makkelijk praten, want dan hebben we aan twee woorden genoeg, hoeven we niet na te denken over hoe we iets formuleren, hoeven we geen rekening te houden met eventuele gevoeligheden, en misschien nog wel het belangrijkste: dan hoeven we niet te twifelen aan of wij het zelf wel bij het juiste eind hebben (Nickerson, 1998). Een belangrijk gevolg van dergelijke groepjesvorming is dat we dan dus vooral praten en overleggen met mensen van onze eigen groep. Daarmee vallen de potentiële voordelen van diversiteit al snel weg.

Een nog schadelijker gevolg van deze neiging om vooral met gelijkgestemden om te gaan, is wat we in de wetenschap ingroup favoritism noemen: dat we onze eigen groep beter vinden dan andere groepen (Reynolds, Turner, & Haslam, 2000; van Knippenberg et al., 2004). In plaats van samenwerken, gaan we daarom concurreren. Want het gaat dan niet meer om hoe goed wij het hebben, maar om dat wij het beter hebben dan de ander.

En dat brengt me bij het derde nadelige gevolg van diversiteit: stereotypes en vooroordelen (Meyer, van Dijk, & van Engen, 2022; van Dijk, Meyer, van Engen, & Loyd, 2017; van Dijk & van Engen, 2019). Wanneer ik ervan overtuigd ben dat ik met een slang te maken heb, maar de ander zegt dat het een speer is, dan is mijn eerste reactie niet: *“Tsjonge, wat interessant! Hoe zouden we dit verschil in perspectief kunnen verklaren?”*

Nee, ik denk meteen: wat een onbenul. Die zit er helemaal naast. En als het iemand is die niet hoort bij mijn groep, dan ga ik al snel denken dat iedereen van die groep onbenullig is en dat je niks aan hen hebt. Vooroordelen zorgen er op die manier al snel voor dat je iedereen die niet behoort tot jouw groep wegzet als ondeskundig.

Diversiteit is dus in theorie geweldig, maar in de praktijk zijn er verschillende menselijke reacties op diversiteit die ervoor zorgen dat er juist problemen ontstaan, en dat we dus niet de vruchten plukken van diversiteit. En dit is ook wat er gebeurt in de Indiase gelijkenis: Er ontstaat een destructieve dynamiek en de mannen krijgen ruzie:

*And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Though each was partly in the right,
And all were in the wrong!*

John Godfrey Saxe (1872)

3 De Diversiteitspyramide

Een belangrijk vraagstuk waar veel collega-wetenschappers en ikzelf ons over hebben gebogen is dan ook: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de positieve aspecten van diversiteit worden benut, en dat de negatieve aspecten worden geminimaliseerd?

Hier is onder de noemer van de business case voor diversiteit veel onderzoek naar gedaan, en er is geen eenvoudig antwoord op (Georgeac & Rattan, 2023; Leslie et al., 2024; Noon, 2007; Preston, 2025; van Dijk, van Engen, & Paauwe, 2012). Deze pyramide vat samen wat de belangrijkste stappen zijn die organisaties moeten nemen om het potentieel van diversiteit te benutten (Ely & Thomas, 2001; Formanek, 2021; Shore et al., 2011).



Allereerst zijn er organisaties die diversiteit vooral zien als een thema waar je zo min mogelijk aandacht aan moet besteden. De enige aandacht die je het geeft, is zorgen dat je voldoet aan de wettelijke eisen om niet te discrimineren zodat je geen boete krijgt.

Niveau 2 is waar je ook je klantgroepen wil vertegenwoordigen om niet gecancelled te worden. Dus je neemt voor de vorm bijvoorbeeld wat mensen in een rolstoel aan, maar neemt niet de moeite om de fysieke werkplek daar op aan te passen.

Op deze twee niveau's wordt diversiteit gezien als een last, en ethisch minimalisme is de leidraad.

Dit verandert vanaf niveau 3. Daar gelooft men dat talent in alle kleuren, geslachten, religies, leeftijden en formaten kan komen. Om dat talent te werven, moet men alleen wel moeite gaan doen. Men moet gaan investeren in nieuwe wervingskanalen om die doelgroepen te bereiken; en men moet hun selectiemethodes herzien zodat ze niet bepaalde groepen bevoordelen en andere groepen benadelen. De focus zit hier wel nog vooral op de juiste persoon voor een bepaalde taak, maar nog niet op de meerwaarde voor het grotere geheel.

Dat gebeurt wel bij niveau 4. Hier realiseert de organisatie zich dat ze diverse informatie en perspectieven nodig hebben om tot betere inzichten en besluitvorming te komen. Men betreft daarom bewust stakeholders van verschillende achtergronden bij besluitvormingsprocessen om hun perspectieven te horen en mee te nemen in de keuzes die worden gemaakt. Die insteek blijft alleen nog beperkt tot incidentele projecten.

Bij niveau 5 zijn we dan eindelijk aanbeland bij het ideaal van diversiteit: dit is de lerende organisatie, waar men heeft geleerd om hun menselijke afkeer van diversiteit te weerstaan, en waar men diversiteit juist omarmt als bron van inspiratie en innovatie.

Bij deze drie niveaus ziet men diversiteit als een kans, en men is gedreven om die kans te benutten.

Er is een select groepje organisaties die nog een stapje verder gaat. Voor hen is diversiteit geen middel, maar een waarde. Zij zien de systemische en geïnstitutionaliseerde ongelijkheid in de Maatschappij en in organisaties, en voelen zich geroepen om daar iets aan te doen. Op die manier zorgen zij niet alleen voor meer gelijkheid in hun organisatie, maar ook voor meer gelijkheid in de maatschappij.

Wat leren we hier nu van?

Onderzoek naar onze menselijke reacties op diversiteit helpt ons begrijpen dat wij van nature een hekel hebben aan diversiteit. We moeten dus niet naïef zijn in onze hoop en wens dat diversiteit automatisch leidt tot betere prestaties, of dat organisaties uit zichzelf diversiteit zullen omarmen. Het ideale plaatje is dan wel sociaal wenselijk, maar mensen herkennen het niet in hun eigen praktijk. En dan komt het over als propaganda. En daar verzetten mensen zich tegen.

Een van de dingen die ik in mijn onderzoek dan ook verder wil uitdiepen, is verder onderzoeken waarom wij als mens zo'n afkeer hebben van diversiteit. Wat we inmiddels al wel weten, is dat het niet helpt om maar zo hard mogelijk te roepen dat diversiteit leidt tot beter

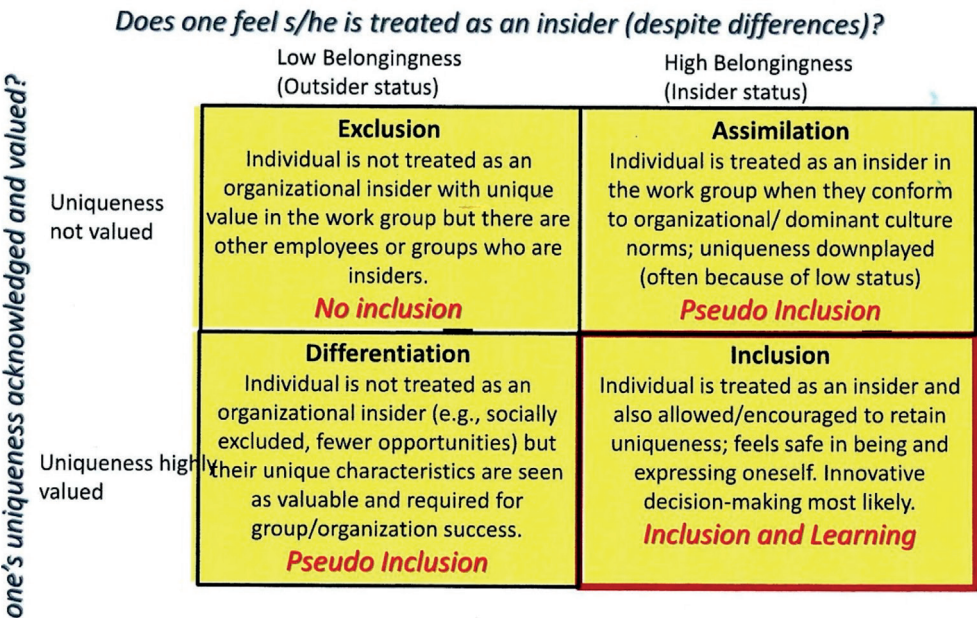
prestaties (Leslie et al., 2024; van Dijk, van Engen, & Paauwe, 2012). Want dat is niet het eerlijke verhaal. Diversiteit *kan* wel de prestaties verbeteren, maar dat vergt werk, investering, en commitment om de menselijke natuur te overwinnen. Elke dag weer.

Wat helpt dan wel? Volgens de pyramide, is dat voor niveau 1 en 2 vooral een verandering in perspectief, van diversiteit als last naar diversiteit als kans. En vanaf niveau 3, is 1 aspect het allerbelangrijkst: inclusie.

4 Inclusie: Theorie vs. Praktijk

Sinds de publicatie van Shore en collega's in 2011 wordt inclusie gezien als de sleutel om diverse teams goed te laten presteren. Zij conceptualiseerden inclusie als de combinatie van belonging en uniqueness. Belonging gaat over het gevoel dat je erbij hoort en onderdeel bent van de groep, terwijl uniqueness gaat over dat je wordt gewaardeerd om wie je bent.

SHORE ET AL'S (2011) INCLUSIE MODEL



Belonging zonder uniqueness is als het leven in een sekte: Je hoort erbij, maar er zijn dan heel strakke gedragsnormen, en iedereen kleedt zich hetzelfde. Een beetje net zoals hier met al die toga's, zeg maar. Maar je raakt in een echte sekte je eigen individualiteit dan ook dus kwijt.

Anderzijds betekent uniqueness zonder belonging dat je wel wordt gewaardeerd, maar je staat niet in verbinding met anderen, en wordt niet gezien als onderdeel van de groep. En dat is eenzaam.

Dus inclusie betekent volgens Shore en collega's dat je juist wanneer je jezelf bent wordt gewaardeerd en erbij hoort. En die ervaring van inclusie heeft een groot aantal voordelen:

Allereerst voor het individu: In zijn befaamde pyramide noemde Maslow belonging al een belangrijke psychologische behoefte van de mens. Zijn model komt uit 1943, en inmiddels zijn er wel wat updates geweest, maar ook later onderzoek laat zien dat belonging een psychologische basisbehoefte is van de mens. We zijn groepsdieren, en uitsluiten is een van de ergste dingen die je een mens psychologisch aan kan doen (Baumeister & Leary, 1995; Breukel et al., 2026; Brewer, 1991; Deci & Ryan, 1985).

Ten tweede zorgt inclusie voor motivatie om je in te zetten voor de groep (Haslam, Powell, & Turner, 2000; Meeussen & van Dijk, 2016). Groepsgevoel zorgt ervoor dat je je wil inzetten voor de groep, of voor je organisatie. Maar als je wordt buitengesloten, waarom zou je je dan inzetten voor de groep?

Ten derde zorgt inclusie voor de psychologische veiligheid die nodig is om je uit te spreken. Pas wanneer je het gevoel hebt dat je gewaardeerd wordt en dat mensen jouw mening belangrijk vinden, zal je je informatie en perspectieven delen (Clark, 2020; Nembhard & Edmondson, 2006), wat – zoals eerder besproken - een voorwaarde is om de vruchten van diversiteit te plukken.

En ten vierde zorgt inclusie voor meer innovatie en betere besluitvorming. Want inclusie betekent dat alle meningen en perspectieven ertoe doen, en dat alle input op waarde wordt geschat en wordt meegenomen in de besluitvorming, waardoor je op niveau 5 van de diversiteitspyramide terecht kan komen.

Dus: inclusie is geweldig!

Maar..

Als inclusie zoveel positieve gevolgen heeft

Waarom roept het dan ook zoveel weerstand op?

En waarom voelen zoveel mensen zich toch buitengesloten op het werk?

Dat zijn de vragen waar momenteel veel onderzoek naar gaande is, en waar ik ook mijn bescheiden bijdrage aan probeer te leveren. En net als bij diversiteit, denk ik dat we hier te maken hebben met een prachtig ideaalplaatje, maar dat helaas niet altijd even realistisch is.

Laat me dat illustreren met een voorbeeld.

In 2024 was er een zwarte medewerkster van een Nederlandse multinational die een pleister nodig had. Toen een witte collega die aanreikte, zei ze: *“Die wil ik niet, die is niet in mijn huidskleur”*

Op dat moment gingen er twee gedachtes door het hoofd van de collega.

Gedachte 1 was:

*“Je hebt toch een pleister nodig om je wond te bedekken?
Deze pleister doet dat. Welke kleur het heeft maakt dan toch niet uit?!”*

Gedachte 2 was:

*“Tjonge, ik heb nog nooit bedacht dat pleisters zijn ontworpen voor witte mensen.
Blijkbaar is dit een vorm van geïnstitutionaliseerde uitsluiting – wat erg!
We moeten meteen pleisters in andere huidskleuren regelen!”*

Die blijken dan ook wel te bestaan, maar de kleur zal zelden perfect zijn, dus vanuit het ideaal van inclusie zou je eigenlijk voor iedereen een afzonderlijke pleisterlijn op de markt moeten brengen.

Het eerste is een redenering die past binnen de gevolgenethiek en het business case denken. Het tweede is een redenering die past binnen de plichtethiek en het denken vanuit waarden. Die twee manieren van denken staan doorgaans haaks tegenover elkaar, en dit is wat je dan ook veel ziet in discussies over inclusie.

Aan de ene kant heb je de mensen die inclusie allemaal onzin en geneuzel vinden en dingen zeggen als *“het gaat om competentie”* en *“kwaliteit is het enige dat telt”*. En aan de andere kant heb je mensen die zich volop inzetten voor inclusie en gelijkwaardigheid, en die vinden dat organisaties alles in het werk moeten stellen om elke vorm van ongelijkheid ongedaan te maken. Overall in de media vind je deze tegengestelde perspectieven terug. Kijk alleen al op het gebied van gender bijvoorbeeld naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen in gemeenteraden (EenVandaag, 2026), de discussie of een vrouw de bondscoach van Nederland kan worden (Voetbalzone, 2026), of alle heibel die er ontstond door de oproep van Sophie Straat dat alle witte mannen naar achteren moesten voor de moshpit (WNL, 2026).

Hoe los je dit nou op? De collega kwam er niet uit en ging naar zijn manager. Die ging weer naar haar manager. En uiteindelijk kwam dit op het bord van de CEO terecht.

5 Het Legitimiteitsmodel van Inclusie

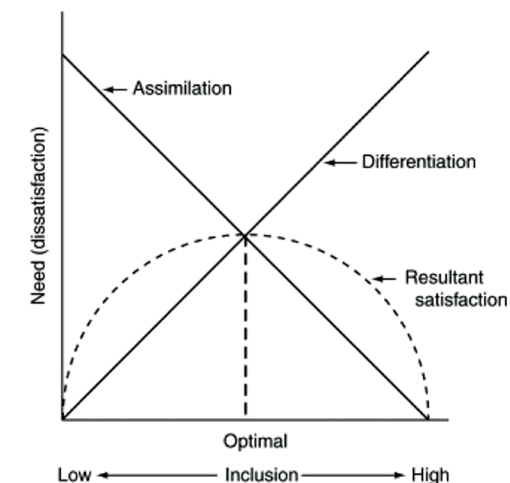
Zelf denk ik dat onze huidige theorie over inclusie mede debet is aan deze gepolariseerde discussies. Het komt misschien wat arrogant over om als kersverse hoogleraar kritiek te hebben op een theorie die al meer dan 15 jaar wereldwijd toonaangevend is. Maar laat het me uitleggen.

De theorie van Shore en collega's (2011) zegt dus dat de beleving van inclusie voortkomt uit het ervaren van zowel belonging als uniqueness. Voor de praktijk betekent dit dat je dus moet zorgen dat je aan beide behoeftes voldoet.

Dat klinkt in theorie niet zo moeilijk. Maar in de praktijk is het vrijwel onmogelijk. En dat heeft met het volgende twee dingen te maken.

Allereerst: de theorie van Shore en collega's is gebaseerd op Marilyn Brewer's Optimal Distinctiveness Theory (1991). Daarin onderbouwt zij dat belonging en uniqueness fundamentele psychologische basisbehoeften zijn van de mens.

BREWER'S (1991) OPTIMAL DISTINCTIVENESS THEORIE



Maar wat ze daarin ook zegt, is dat die twee niet losstaan van elkaar, maar elkaar wederzijds uitsluiten. In de wetenschap zijn hier verschillende termen voor: een polariteit, een paradox, of een spanningsveld. Maar in de kern komt het op hetzelfde neer: hoe meer je het een benadrukt, hoe meer dat ook ten koste gaat van het ander (Ferdman, 2017; Smith & Lewis, 2011).

Hoe meer ik benadruk dat iemand onderdeel is van de groep, iedereen dezelfde kleding geef, en we een gezamenlijke taal ontwikkelen, hoe meer ik zorg voor belonging, maar hoe meer het ten koste gaat van uniqueness.

Anderzijds, hoe meer ik iemand eruit licht, mijn waardering uitspreek voor wat die persoon heeft gedaan, en hun eigen identiteit in waarde hou, hoe meer ik zorg voor de beleving van uniqueness, maar hoe meer het ten koste gaat van belonging.

Volgens Brewer is er een optimum waar beide behoeftes in evenwicht zijn, en dat is in theorie dus het punt waar men inclusie ervaart. Maar dat evenwicht is zeer precair, en belangrijker nog: het verschilt per persoon. Iemand die bijvoorbeeld net in een organisatie komt werken, heeft meestal vooral behoefte aan meer belonging. Ze zijn dan ook veel bezig met mensen leren kennen en leren hoe ze zich moeten gedragen om te worden beschouwd als onderdeel van de organisatie.

Maar medewerkers die al lange tijd voor de organisatie werken, hebben meestal hun netwerk opgebouwd in de organisatie. Zij hebben niet per se behoefte aan weer een nieuwe collega leren kennen. Hun belonging tank zit al vol. In plaats daarvan willen zij zich liever onderscheiden en promotie maken.

Inclusie is dus maatwerk. En wanneer je ook nog eens rekening houdt met dat de behoeftes van mensen op dat vlak erg kunnen verschillen op basis van hun geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, religie, professie, en allerlei andere eigenschappen, dan snap je dat zorgen voor dat evenwicht in belonging en uniqueness in de praktijk erg moeilijk is.

En dan is er nog een tweede probleem met de theorie. En dat is dat het onmogelijk is om altijd inclusief te zijn. En eigenlijk ook niet wenselijk.

Tot nu toe heb ik enkel over inclusie en exclusie als perceptie gesproken. En als perceptie zijn inclusie en exclusie elkaars tegenovergestelden. Hoe meer ik mij geïncludeerd voel, hoe minder ik mij buitengesloten voel.

Maar dat gevoel komt voort uit inclusief en exclusief gedrag van anderen. En daarbij is iets gek aan de hand. Want qua gedrag kan je alleen maar mensen insluiten door anderen uit te sluiten. Dit komt doordat criteria voor inclusie per definitie ook criteria voor exclusie zijn.

Neem het voorbeeld van de NS. Vroeger spraken ze mensen aan met “beste dames en heren”. Maar dan sluit je iedereen uit die zich niet identificeert als dame of heer. Daarom is de NS

overgestapt op “beste reizigers” (NPO Radio1, 2024). Dat is inclusiever, maar het is alsnog uitsluitend op twee manieren.

Ten eerste sluit het alle mensen uit die niet reizen. Nou zullen de meesten dat niet als een probleem ervaren, want zij horen per definitie niet dat zij niet worden aangesproken. En ik denk dat zij het ook niet erg zouden vinden, want zij zijn op het moment van omroepen ook geen reizigers. Maar dit is al interessant, want het suggereert dat je kan worden buitengesloten zonder dat je je buitengesloten voelt.

Ten tweede spreekt het mensen aan op een hoger abstractieniveau, wat wel goed is voor het gevoel van belongingness, maar niet voor het gevoel van uniqueness. En dat gaat meestal ten koste van de ervaring van inclusie. Denk maar eens na over hoe je je zou voelen als de conducteur iedereen in de trein zou aanspreken als “beste zoogdieren”. In theorie heel inclusief, maar in de praktijk voelt het niet zo. In plaats daarvan voel je je meer aangesproken op een lager abstractieniveau. Daarom voelt “beste dames en heren” als inclusiever dan “beste reizigers” wanneer je je identificeert als dame of heer. Maar in feite is het in die context exclusiever.

Dus we kunnen alleen maar inclusief zijn door ook exclusief te zijn (Dobusch, 2014; Goodin, 1996). Wat gek is, want dat suggereert dat we regelmatig exclusief zijn.

In tegenstelling tot hoe er vaak over wordt gesproken, stel ik dat we inderdaad regelmatig exclusief zijn, maar dat het meestal ook geen probleem is. Sterker nog, exclusief zijn is vaak noodzakelijk. Samen met Jasmien Khattab heb ik een model ontwikkeld om dat te illustreren.

HET LEGITIMITEITSMODEL VAN INCLUSIE

© Van Dijk & Khattab (2026)

		Organisatie context	
		Exclusief gedrag	Inclusief gedrag
Gedrag	Ongepast	Discriminatie Microaggressies	Voortrekken Tokenism
	Grijze gebied	Censureren Cancellen	Voorkeursbeleid Quota
	Gepast	Grenzen stellen Sanctioneren	Aandacht voor minderheden Ongehoorde stemmen vertolken

Linksboven staan vormen van exclusie die ongepast, of in academische termen, niet legitiem zijn. Denk aan discriminatie, of aan microaggressies, wat subtiele vormen van uitsluiting op basis van iemands identiteit zijn. Dit is wat we standard bedoelen wanneer we het hebben over exclusief gedrag.

En wanneer we spreken over inclusief gedrag, dan hebben we het eigenlijk altijd over gepaste vormen van inclusie. Zoals aandacht hebben voor minderheden. Of over ongehoorde stemmen vertolken.

Maar wij stellen dat er ook vormen van inclusief gedrag zijn die ongepast zijn. Iedereen hier heeft waarschijnlijk wel eens in een meeting gezeten waarbij je je afvroeg: *“wat doe ik hier?”*. En ook elke keer dat je een SPAM emailtje hebt ontvangen, ben je het lijdend voorwerp van ongepaste inclusie. Andere voorbeelden die meer betrekking hebben op de diversiteits & inclusiecontext zijn bijvoorbeeld het voortrekken van een bepaalde groep mensen, of aan tokenism, waarbij je iemand met een gemarginaliseerde identiteit aanstelt als symboolpolitiek om inclusief over te komen.

Maar inclusief gedrag is dus niet automatisch goed of gepast, en op eenzelfde manier is exclusief gedrag niet automatisch verkeerd of ongepast. Elke grens die wordt gesteld is zowel noodzakelijk als uitsluitend. Elke sollicitant die wordt afgewezen in de zoektocht naar die ene geschikte kandidaat, wordt buitengesloten. Maar is dit een probleem? Nee, niet zolang de afwijzing op basis van geldige redenen is. En exclusie is een beproefde manier van mensen sanctioneren en in het gareel houden wanneer ze zich niet aan de afspraken houden. Zoals Karl Popper (1971, p. 265) eens zei:

als je tolerant bent naar intolerante mensen, dan zullen de tolerante mensen daaraan ten onder gaan, en daarmee ook de tolerantie zelf.

En dan zijn er ook nog de gedragingen in het grijze gebied. Censureren en cancellen zijn exclusieve gedragingen waarbij het vaak van je perspectief afhangt of je het wel of niet gepast vindt. En omgekeerd zijn voorkeursbeleid en quota inclusieve gedragingen waarvan sommigen het wel gepast vinden, en anderen niet. En dit zijn dan ook de thema's die tegenwoordig hevig gedebatteerd worden en leiden tot veel verdeeldheid.

6 Theoretische en Praktische Implicaties

Er zijn twee theoretische inzichten op basis van dit model die ik er even uit wil lichten. Ten eerste: alles hangt af van de context. Selecteren en bevorderen op basis van familiebanden is in principe ongepast. Behalve in familiebedrijven. En iemand buitensluiten op basis van iemands geslacht is tegen de wet, behalve in de sport. Wat dus wel en niet gepast is, is erg context afhankelijk. En waar veel mensen discussies over inclusie voeren op basis van absolutismen, is dat vrijwel altijd een teken dat ze vanuit een beperkt perspectief kijken en redeneren. Als wetenschapper is het een van mijn taken om mensen te helpen vanuit meerdere perspectieven te kijken. TIAS heeft dan ook als slogan: expand your perspective. En met dit model hopen we mensen te helpen om de verschillende perspectieven te begrijpen.

Ten tweede, en nog fundamenteeler: exclusief gedrag is meestal niet het probleem. Zoals gezegd: het is zelfs noodzakelijk. Het echte probleem zit hem in gedrag dat ongepast is. Ik zat met mijn vrouw in bad toen ik dit aan haar uitlegde. Zij kwam toen met het voorbeeld dat het waarschijnlijk voor iedereen fijn is dat ik alleen haar en niet allemaal andere vrouwen had uitgenodigd bij mij in bad (Jack van Gelder kan er nog wat van leren; zie NOS, 2023). Andere vrouwen zullen zich waarschijnlijk niet buitengesloten voelen doordat ik enkel mijn vrouw had uitgenodigd, want gegeven de context is het een passende vorm van uitsluiting. Maar net zoals ongepaste vormen van exclusie wel zullen leiden tot gevoelens van uitsluiting, is dat mogelijk ook zo met ongepaste vormen van inclusie. Neem het voorbeeld van tokenism. Een zwarte vrouw vertelde mij eens dat zij zo vaak wordt gevraagd voor commissies en marketinguitingen in haar organisatie, dat ze er bijna haar werk van zou kunnen maken. Maar toen ze aangaf dat ze ook graag aan haar echte werk toe zou willen komen, werd haar verweten dat ze ondankbaar is omdat zij allemaal kansen krijgt die anderen niet krijgen. Technisch gesproken werd zij inclusief behandeld, maar dat leidde bij haar juist tot gevoelens van exclusie omdat ze de vorm van inclusie als ongepast ervoer.

Met mijn leerstoel hoop ik deze legitimiteitstheorie van inclusie de komende jaren verder te kunnen uitwerken. Zo werk ik met de promovendi Jamie Breukel en Jason Jie al aan vraagstukken over hoe inclusief en exclusief gedrag leiden tot percepties en ervaringen van inclusie en exclusie, werk ik met Bertolt Meyer en Marloes van Engen al jarenlang aan een serie studies over hoe je ervoor kan zorgen dat de stemmen van mensen met een gemarginaliseerde achtergrond beter worden gehoord en worden gewaardeerd, en hoop ik mij binnenkort te kunnen buigen over het vraagstuk of je als man nog wel een grap over vrouwen kan maken op het werk, en zo ja, onder welke omstandigheden.

Daarnaast hoop ik deze legitimiteitstheorie over inclusie die ik heb ontwikkeld samen met Jasmien Khattab binnenkort te publiceren, want we denken dat die veel belangrijke implicaties heeft voor de praktijk. Een paar daarvan wil ik graag nog met jullie delen.

Allereerst laat het zien dat inclusie een werkwoord is. Je kan enorm mooie diversiteitsplannen maken, inclusieve core values en mission statements hebben, en regenboogvlaggen laten wapperen. Maar uiteindelijk gaat het om het gedrag dat je vertoont op de werkvloer of medewerkers daadwerkelijk meer inclusie ervaren. Als al die plannen zich niet vertalen naar de werkvloer, vormen ze een wassen neus, en dat kan zich op termijn tegen je keren omdat je dan wordt gezien als hypocriet. En zoals gezegd, komt ongepast exclusief gedrag van nature uit onszelf. Het vergt dus dagelijks bewuste aandacht om gepast inclusief gedrag te vertonen. Dit is dan ook de verantwoordelijkheid van iedereen, en het recente overlijden van Jason Arday laat zien dat de wetenschappelijke gemeenschap ook nog veel inclusiever moet worden (The Atlantic, 2026).

Ten tweede: We moeten meer oog hebben voor de morele dimensie achter gevoelens van uitsluiting. Gevoelens van uitsluiting komen niet zozeer voort uit het buitengesloten zijn, maar uit de overtuiging dat men ongepast is behandeld. Voor mensen die het gevoel hebben dat ze zijn buitengesloten, is er een rode, morele lijn overschreden. En het overschrijden van morele grenzen maakt heel veel in ons los, omdat het te maken heeft met fundamentele overtuigingen van rechtvaardigheid en eerlijkheid (Antonetti & Maklan, 2016). Willen we gevoelens van uitsluiting echt goed begrijpen, dan moeten we meer gaan kijken naar hoe eerlijk structuren, systemen, en besluitvormingsprocessen zijn ingericht.

En ten derde: Ironisch genoeg gaat het bij inclusie juist vaak mis in de diversiteit van perspectieven. Want net als de blinde Indiase mannen, heeft iedereen hun eigen perspectief en waarheid van waaruit men bepaalt wat gepast en wat ongepast is. Waar de ene persoon dus kan vinden dat iets ongepast was en dat er een grens is overschreden, kan een ander het wel gepast vinden. Voor die persoon was het misschien wel volledig normaal en snapt die alle ophef niet. In een ideale wereld gaat men dan met elkaar in gesprek om elkaar beter te leren begrijpen. En de Universiteit behoort een plek te zijn waar verschillende perspectieven kunnen en mogen botsen.

Maar net zoals in de gelijkenis, zijn zowel wij als academici als de gehele mensheid vaak niet goed in ons verplaatsen in het perspectief van de ander. We zijn vooral gericht op ons eigen perspectief verdedigen en de ander overtuigen van ons eigen gelijk (van Dijk & Cloudt, 2023). Dus er ligt een belangrijke uitdaging voor organisaties om mensen te helpen om over hun eigen gelijk heen te stappen, en om geïnteresseerd te worden in het perspectief van de ander.

Er zijn nogal wat vlakken waar er verschillende perspectieven zijn op inclusie en exclusie. Zo zal het fijn zijn voor mensen die horen tot de dominante groep dat zij zichzelf kunnen

zijn, zich kunnen kleden zoals ze willen, en ook alles kunnen zeggen wat ze op hun hart hebben zonder rekening te houden met eventuele gevoeligheden. Zij ervaren al belonging, en kunnen zodoende hun behoefte aan uniqueness vervullen. Maar mensen die behoren tot gemarginaliseerde groepen moeten zich vaak al aanpassen om erbij te horen. Denk bijvoorbeeld aan internationale collega's die worden geacht om Nederlands te leren. Vanuit het oogpunt van inclusie wordt er dan vaak voor Engels gekozen, maar zodra er even geen internationale collega is, wordt er al snel weer op het Nederlands overgegaan. Dat is heel logisch, maar verhoogt wel de barriere voor internationale collega's om zich weer bij het gesprek te voegen.

Hoe ga je nou het beste om met dit soort inclusievraagstukken? De neiging zal al snel zijn om als leidinggevende een keuze te maken. Maar daarbij zal je al snel de plank mislaan omdat je zelf meestal ook maar een beperkt perspectief hebt. Wat het beste is, is als je een dialoog tot stand brengt waarbij men elkaars perspectief leert kennen. Dit is ook wat de Indiase mannen nodig hebben: iemand die hen helpt om geïnteresseerd te worden in elkaars perspectief en om die op waarde te schatten.

Zo was er een hoogleraar bij Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) met wie ik het over deze theorie had, en die aangaf dat zij hier ook een probleem mee hadden. Want vanwege het aantrekken van internationale collega's waren de afdelingsvergaderingen geswitched naar het Engels, maar daardoor voelden de secretaresses zich buitengesloten, want zij konden minder goed notulen maken doordat ze de gesprekken niet altijd konden volgen. De oude inclusietheorie zou zeggen dat je dan maar je vergaderingen tweetalig zou moeten houden, want dat is het meest inclusief.

Dat is misschien wel ideaal, maar het is niet heel pragmatisch.

Vanuit het idee van de dialoog ging de hoogleraar in gesprek met de secretaresses. Daaruit bleek dat het slechts om een paar momenten ging waarop ze moeite hebben met het gesprek volgen. Ze zijn zodoende overeengekomen dat de vergaderingen in het Engels kunnen, en dat de dienstdoende secretaresse altijd naast de voorzitter zit. Mocht er iets onduidelijk zijn, dan kunnen ze via een onderonsje het snel verduidelijken.

Door de verschillende perspectieven op tafel te krijgen en tegen elkaar te verhouden, kan je dus tot een oplossing komen die ergens exclusief is, maar toch als inclusief wordt ervaren. En dit was ook de oplossing van de CEO uit het pleistervoorbeeld: nadat hij de verschillende perspectieven hoorde, besloot hij om alleen nog maar pleisters op voorraad te hebben in

de huiskleur van de organisatie. Hij creëerde als het ware inclusie door een gepaste vorm van exclusie – geweldig!

Hier moest ik aan denken toen ik zat te malen over of ik deze oratie in het Nederlands of Engels zou doen. En toen dacht ik: wat als ik de legitimiteitstheorie hier ook eens op zou toepassen? Wat is dan precies de context? Enerzijds is het die van een academische bijeenkomst in een regionale maar toch ook internationale universiteit, waar Engels de inclusievere taal is. Maar anderzijds is dit, in mijn ogen, ook een ceremoniele gebeurtenis die de unieke gelegenheid biedt voor mijn vrienden en familie om te zien en horen wat ik hier doe. Er zijn per jaar vaak meerdere academische bijeenkomsten en conferenties waar ik het met collega's in het Engels heb over dit soort thema's, en ook eerder deze dag hebben we een engelstalig symposium hier georganiseerd over inclusie. Maar een oratie als deze, waar ook leken bij aanwezig mogen zijn is uniek. En vanuit dat perspectief vond ik het gelegitimeerd om te kiezen voor Nederlands.

De theorie hielp me dus om mijn praktische vraagstuk op te lossen. Zoals gezegd: *“Niks zo praktisch als een goede theorie”*.

Welnu, ik heb mijn theorie met jullie gedeeld, en ik hoop dat die kan bijdragen aan een soort realistisch ideaal. Maar of het ook echt een goede theorie is, is aan jullie om te bespreken tijdens de borrel.

7 Dankwoord

Dat ik hier sta heb ik allesbehalve alleen aan mijzelf te danken. Ik sta op de schouders van reuzen die mij zowel professioneel als persoonlijk hebben geholpen om deze plek te bereiken – en die mij nog steeds op veel vlakken ondersteunen. Zo wil ik de Rector Magnificus, het College van Bestuur, en de Decaan en het Executive Management Team van TIAS bedanken voor hun steun en vertrouwen in mij als hoogleraar in Leading Inclusion. Jenke, bij mijn sollicitatiegesprek drie jaar geleden zei je dat je me graag bij TIAS binnen wil hebben. Mij bevalt het uitstekend bij TIAS, dus ik hoop dat we nog vele jaren veel plezier aan elkaar zullen beleven.

Collega's bij TIAS: het is een groot voorrecht om samen met jullie te bouwen aan onze prachtige business school. Dank jullie wel voor alles wat ik van jullie heb mogen leren, voor jullie ondersteuning, en voor al het plezier dat we ook uit de samenwerking halen.

Charissa: Jij haalde me naar TIAS en gaf me precies de juiste steuntjes in de rug om hier goed op mijn plek te zitten. Ik vind het jammer dat je hier wegging en had graag meer met je samengewerkt, maar dank je wel voor dat je er precies op het juiste moment voor me was.

Oud-collega's van de HRS en OS afdelingen: Dank jullie wel voor de vele leuke gesprekken, discussies, en activiteiten die we samen hebben ondernomen. Jullie vormden voor mij de community die het elke dag weer leuk maakten om naar het werk te gaan. Special thanks to John, my roomie for about 10 years. You are amazing, both as a colleague and as a person, and I really hope that one day we will finish and publish our paper.

Jaap en Dirk: Jullie waren mijn eerste twee leidinggevendenden, en hebben beiden mij op jonge leeftijd al veel verantwoordelijkheid gegeven. Enorm bedankt voor het vertrouwen en het inspirerende leiderschap.

Speciale dank aan alle co-auteurs. Dat zijn er teveel om op te noemen, maar ik wil er een aantal uitlichten:

Marloes: jij hielp mij om de academicus in mezelf te ontdekken. Daar waar mijn masterscriptie nog voelde als een 'moetje', heeft jouw coachende begeleiding in mijn proefschrift geholpen om het plezier en de uitdaging te vinden in onderzoek doen. Met name ook dank voor je geduld om mijn meer-dan-shitty first drafts niet naar de prullenbak te verwijzen, maar inhoudelijk van commentaar en suggesties te voorzien. Zo terugkijkend was het die constructieve houding van je die mij het meest heeft geholpen in mijn vorming als academicus.

Bertolt: we published great papers together, but what I value most is our friendship. You showed me that I can be an academic in my own quirky ways, and I love all the conversations that we've had about anything but work, as well as all the adventures and fun that we've had. I hope there is much more of that in the future.

Jasmien, dank je voor samen het uitdenken en vormgeven van onze legitimiteitstheorie. Het duurt allemaal langer dan gedacht en gehoopt, maar ik ben er nog altijd van overtuigd dat dit het fundament is waar we heel veel op kunnen bouwen. Hopelijk is het fundament nu echt bijna klaar en kunnen we met al die bouwwerkzaamheden gaan beginnen.

Lena: we found each other in a deep concern for refugees and how they are treated, and I'm proud of the work that we've done together. You've introduced me to all the nice aspects of qualitative research, and in the meantime we've developed a beautiful friendship. I'm very happy for you that you became a professor in Vienna, and hope that we can continue to collaborate despite the distance.

Carolyn, thank you for starting the Including Behavior Institute with me! It was a great adventure with lasting impact. Thank you especially for your critical and cautious eye when I only saw opportunities and no risks. I'm sure that at the drinks afterwards you can find others who can relate to that...

Een van hen is Evie: dank je wel dat je al meer dan twaalf jaar mijn betere wederhelft bent, en voor alle gaten die je opvult wanneer ik als verstrooide professor met mijn gedachten elders ben. Je helpt me samen met Emmy om te gronden, wat ik soms hard nodig heb. Dank je ook voor dat je me scherp houdt om de theorie waarin ik geloof ook uit te dragen en te belichamen.

Pa, wat was het fijn geweest als mama hier nog bij had kunnen zijn. Jullie waren samen de vaste grond waar ik altijd op terug kon vallen. Jullie onvoorwaardelijke steun, geloof en hulp hebben mij onnoemelijk veel gebracht. Dank uit het diepst van mijn hart voor alles.

Ik heb gezegd.

8 Referenties

- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135, 429-444.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Breukel, J., Nijs, S., van Dijk, H., van Engen, M., Krol, M., & Duijndam, S. (2026). The straw that broke the camel's back: How attributions and a mental tipping point shape lived reactions to subtle workplace exclusion. *Academy of Management Discoveries*. <https://doi.org/10.5465/amd.2024.0055>
- 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.
- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234.
- Dörpfeld, F. W. (1873). *Grundlinien einer Theorie des Lehrplans, zunächst der Volks- und Mittelschule*. Verlag von C. Bertelsmann.
- EenVandaag (2026). Veel stemmen naar vrouwen, maar gemeentebestuur blijft mannenbolwerk: dit is waarom. <https://eenvandaag.avrotros.nl/artikelen/veel-stemmen-naar-vrouwen-maar-gemeentebestuur-blijft-mannenbolwerk-dit-is-waarom-163990>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- EY (2023). Belonging barometer 3.0. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/diversity/ey-belonging-barometer-3.pdf.
- 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.
- Formanek, K. (2021). *Beyond D&I: leading diversity with purpose and inclusiveness*. Palgrave Macmillan.
- Formanek, K. (2026). *The DEI RESET: How Leaders Build DEI Resilience*. Palgrave Macmillan.
- Georgeac, O. A., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69.
- Goodin, R. E. (1996). Inclusion and exclusion. *European Journal of Sociology*, 37(2), 343-371. <http://dx.doi.org/10.1017/S0003975600007219>
- Hankins, K., Muldoon, R., & Schaefer, A. (2023). Does (mis) communication mitigate the upshot of diversity?. *PLoS One*, 18(3), e0283248.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319-339.
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.

Kurzban, R., & Leary, M. R. (2001). Evolutionary origins of stigmatization: the functions of social exclusion. *Psychological Bulletin*, 127(2), 187.

Leslie, L. M., Flynn, E., Foster-Gimbel, O. A., & Manchester, C. F. (2024). Happy talk: Is common diversity rhetoric effective diversity rhetoric?. *Academy of Management Journal*, 67(3), 595-624.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.

Meeussen, L., & Van Dijk, H. (2016). The perceived value of team players: A longitudinal study of how group identification affects status in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 200-211.

Meyer, B., Shemla, M., & Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, 42(3), 257-282.

Meyer, B., van Dijk, H., & van Engen, M. (2022). (Mitigating) the self-fulfillment of gender stereotypes in teams: The interplay of competence attributions, behavioral dominance, individual performance, and diversity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 1907.

Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. W. (1998). *Strategie safari: uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Pearson education.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773-784.

NOS (2023). Jack van Gelder meldt betrokkenheid bij twee incidenten. <https://nos.nl/collectie/13887/artikel/2466861-jack-van-gelder-meldt-betrokkenheid-bij-twee-incidenten-nos-sport>

NPO Radio1 (2024). Is de aanhef 'beste reizigers' wel echt zo genderneutraal?. <https://www.nporadio1.nl/nieuws/binnenland/2c673dco-5898-48a2-93bb-6a3f113a52ad/aanhef-beste-reizigers-wel-echt-zo-genderneutraal>

Popper, K. R. (1971). *The Open Society and Its Enemies: Volume II: The High Tide of Prophecy. Hegel, Marx, and the Aftermath*. London: Routledge.

Preston, M. C. (2025). The moral case revisited: Moral framing as a double-edged sword for motivating majority group leaders to support DEI. *Academy of Management Journal*, 68(4), 818-844.

Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2000). When are we better than them and they worse than us? A closer look at social discrimination in positive and negative domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), 64.

Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.

Robinson, S. L., & Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. In N. A. Bowling & M. S. Herscovis (Eds.), *Research and theory on workplace aggression* (pp. 221-244). Cambridge University Press.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

The Atlantic (2026). The truths that failed Jason Arday: Systematic, ritualized dishonesty undid the Cambridge professor. <https://www.theatlantic.com/culture/2026/08/jason-arday-cambridge-professor-death/688304/>

- Van Dijk, H., & Cloudt, S. (2023). *Destructieve dynamieken: 9 problematische patronen in organisaties en hoe die te doorbreken*. Uitgeverij Boom.
- Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, 11(1), 517-557.
- Van Dijk, H., & Van Engen, M. L. (2019). The flywheel effect of gender role expectations in diverse work groups. *Frontiers in Psychology*, 10, 976.
- Van Dijk, H., Van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73-84.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008.
- Voetbalzone (2026). Pierre van Hooijdonk weigert terug te krabbelen na Wiegman-rel : 'Het is een constatering van een feit'. <https://www.voetbalzone.nl/nieuws/pierre-van-hooijdonk-weigert-terug-te-krabbelen-na-wiegman-rel-het-is-een-constatering-van-een-feit/blt20d3f6d66f3c605e>
- WNL (2026). Meldpunt ziet geen discriminatie in uitspraak Sophie Straat 'alle witte mannen naar achteren'. <https://wnl.tv/2026/07/23/meldpunt-ziet-geen-discriminatie-in-uitspraak-sophie-straat-alle-witte-mannen-naar-achteren>