

Besturen in turbulente tijden

Professionele dialoog voor diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs

Marjolein Moonen en Jorren Scherpenisse

Samenvatting Maatschappelijke spanningen vinden hun weerslag in het hoger onderwijs als minisamenleving. Hogescholen worden geconfronteerd met druk om bepaalde standpunten in te nemen of grenzen te stellen vanuit één dominant perspectief; keuzes die kunnen schuren met het belang van diversiteit en inclusie. Dit artikel onderzoekt hoe het hoger onderwijs door middel van ‘professionele dialoog’ ruimte kan bieden aan uiteenlopende perspectieven van, en wederzijds begrip tussen, studenten en medewerkers, en zo kan bijdragen aan diversiteit en inclusie. Op basis van een casestudy bij een hogeschool in de Randstad zijn twee dialogen geanalyseerd waarin studenten, medewerkers en bestuurders in gesprek gingen over ethische aspecten bij externe samenwerkingen. De resultaten laten zien dat onder (heetgebakerde) oproepen tot een specifiek soort handelen, verschillende betekenis-kaders (frames) schuil gaan en dat deze vraagstukken gekenmerkt worden door dilemma's en paradoxen die zich niet eenvoudig laten oplossen. Professionele dialoog maakte het mogelijk deze conflicten zodanig te onderzoeken dat meerstemmigheid een plek krijgt, zonder dat consensus behoeft te worden nagestreefd. De studie concludeert dat professionele dialoog niet zozeer bijdraagt aan het oplossen van conflicten, maar aan het zichtbaar en hanteerbaar maken van onderliggende spanningen, dilemma's en paradoxen. Juist door deze niet te reduceren tot eenduidige keuzes, ontstaat ruimte voor meerstemmigheid en wederzijds begrip. Daarmee kan professionele dialoog worden begrepen als een betekenisgevende bestuurlijke praktijk die inclusie versterkt, doordat uiteenlopende perspectieven daadwerkelijk een plek krijgen in het proces van oordeelsvorming en besluitvorming.

Trefwoorden professionele dialoog, meerstemmigheid, paradoxen, diversiteit, inclusie en hoger onderwijs

Artikelgeschiedenis

Ontvangen: 25 oktober 2025

Geaccepteerd: 13 mei 2026

Online: 15 juli 2026

Contactpersoon

Marjolein Moonen, m.c.moonen@hhs.nl

Over de auteur(s)

Marjolein Moonen is werkzaam als directeur Strategie en secretaris van het College van Bestuur bij De Haagse Hogeschool; Jorren Scherpenisse is werkzaam als co-decaan en adjunct-directeur Denktank bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Copyright

© Author(s); licensed under Creative Commons Attribution 4.0. This allows for unrestricted use, as long as the author(s) and source are credited.

Inleiding: Hoger onderwijs bestuurders onder druk

In deze inleiding wordt eerst ingegaan op maatschappelijke spanningen waardoor de druk op bestuurders in het hoger onderwijs toeneemt. Vervolgens bespreken we de ‘professionele dialoog’ om met deze spanningen om te gaan. Tenslotte komen de onderzoeksvraag en het onderzoeksdoel aan de orde.

Maatschappelijke spanningen en hoger onderwijs

In de afgelopen periode zijn mede vanwege de oorlog in Gaza de spanningen in de maatschappij toegenomen. Deze spanningen worden weerspiegeld in universiteiten en hogescholen als minisamenleving. Vanaf het najaar van 2023 vonden diverse protesten van studenten en medewerkers in het hoger onderwijs plaats waarbij werd geëist dat de samenwerking met onderwijsinstellingen in Israël verbroken moest worden. Bestuurders beriepen zich ten aanzien van deze eis op de neutraliteit en academische vrijheid van hun kennisinstelling.

“Eenzijdig veranderen van de samenwerkingsrelatie kan in onze ogen niet”, reageert een woordvoerder van een universiteit. “Uit het oogpunt van bestuurlijke en juridische zorgvuldigheid is hoor en wederhoor vereist. Een gesprek past ook bij de kwaliteit van de relaties waarvoor wij staan” (NOS Nieuws, 2025).

Sommige bestuurlijke reacties werden door actievoerders opgevat als een gebrek aan steun en stellingname, nieuwe protestacties volgden. Actievoerders eisten onder andere publicatie van een overzicht met externe samenwerkingspartners op de website van hun instelling, en vaak ook het beëindigen van partnerschappen met bedrijven of instellingen die werden geassocieerd met mensenrechtenschendingen. Vanuit de koepels verscheen er een “Richtlijn protesten universiteiten en hogescholen” die gericht was op ruimte voor betoging, continuïteit en (sociale) veiligheid. Op deze richtlijn kwam onder andere vanuit de vakbonden kritiek vanwege het recht op demonstratie. Ook in het najaar van 2025 vonden er in het hoger onderwijs diverse protestacties plaats. Volgens de studentenvakbonden zijn er studenten die zich minder vrij voelen om zich uit te spreken dan voorheen (NOS Nieuws, 2025):

“Doordat er politie werd afgestuurd op de protesten, er tegen de regels in beveiligingscamera's op universiteiten werden opgehangen en mensen extra in de gaten werden gehouden, durven studenten minder. Studenten zijn voorzichtiger geworden, er is een angstcultuur ontstaan door de reactie op de protesten van vorig jaar. Studenten zijn geïntimideerd, er zijn foto's gemaakt van mensen die demonstreren of een Palestijnse sjaal dragen, studenten voelen zich erg onveilig.”

Bovenstaande gebeurtenissen laten een escalatie van conflict zien. Pogingen van bestuurders om de zaak ‘op te lossen’ met regels en richtlijnen verergerden juist de polarisatie. Binnen deze context ontstond een spanningsveld voor bestuurders: er is sprake van druk om leiderschap te tonen met daadkrachtige besluiten, terwijl er tegelijkertijd sprake is van verschillende perspectieven en botsende waarden van studenten en medewerkers. Ofwel, als het gaat om het recht op demonstratie en respecteren van vrijheden: het spanningsveld tussen het waarborgen van de (sociale) veiligheid tijdens protestacties, en tegelijkertijd ruimte bieden aan uiteenlopende morele en politieke perspectieven binnen

de instelling terwijl kernwaarden als inclusie en de toegevoegde waarde van diversiteit overeind dienen te blijven.

Omgaan met maatschappelijke spanningen: De professionele dialoog

Het omgaan met een dergelijke escalerende dynamiek zal, gezien de mondiale ontwikkelingen en de verharding van protestacties, ook in de toekomst een grote bestuurlijke uitdaging vormen. Hoe is nu op passende (en niet escalerende) wijze om te gaan met deze maatschappelijke spanningen die in kennisinstellingen als minisamenleving tot uiting komen? Deze vraag is onderzocht door het ontwikkelen van een theoretische lens waarin niet het vinden van 'oplossingen voor problemen' centraal staat, maar het maken van ruimte voor meerstemmigheid en wederzijds begrip door aandacht voor (1) *frames*, (2) botsende waarden en conflict, en (3) dilemma's en paradoxen. Deze theoretische lens is geïllustreerd door toepassing hiervan op de praktijk van één hogeschool die, *in the heat of the moment* van hoogoplopende spanningen, inzet op het organiseren van 'professionele dialoog' met studenten, medewerkers en bestuurders. Deze dialogen zijn erop gericht om in een veilige setting perspectieven met elkaar te delen, en het gesprek over deze gebeurtenissen te voeren. De dialogen waren er niet op gericht om de spanning 'op te lossen' door het maken van keuzes, maar juist op het aanvaarden van conflicterende belangen, en het aangrijpen ervan als kans om diverse waarden en betekenissen tot uiting te laten komen. Deze dialogen bieden daardoor een interessante inkijk in de kwesties en dilemma's die 'onder de oppervlakte' van protest en publieke uitingen spelen, en in mogelijke oplossingsrichtingen die vanuit onderling begrip en door ruimte voor verschillende perspectieven in het gesprek naar voren komen.

Hoewel beschouwingen óver de maatschappelijke spanningen en de bestuurlijke omgang daarmee waardevol kunnen zijn, is er in dit onderzoek voor gekozen om juist op zoek te gaan naar de lessen die, door de ontwikkeling en toepassing van deze specifieke theoretische lens, zijn te halen uit de praktijk van het voeren van deze spanningsvolle gesprekken. Dit artikel is erop gericht om wetenschappelijke en praktijkgerichte lessen te formuleren door bestudering van de vorm en inhoud van deze professionele dialoog. We onderzoeken op welke manier(en) de professionele dialoog, in tijden van spanningen en polarisatie, bij kan dragen aan diversiteit en inclusie op de hogeschool.

Volgens de theoretische lens draagt een professionele dialoog bij aan inclusie als deze meerstemmigheid en wederzijds begrip laat groeien en tot uiting laat komen. Professionele dialoog kan in het hoger onderwijs, omdat het ruimte biedt aan de botsende waarden en perspectieven die schuilgaan achter stellig ingenomen *frames* van problemen en oplossingen, daarmee een basis bieden voor een bestuurlijke omgang die verder gaat dan een eenvoudig probleemoplossingsschema. In dit proces is het essentieel om daarbij aandacht te hebben voor *framing*, botsende waarden en conflict, en het verstandig evenwicht zoeken in de dilemma's en het omgaan met paradoxen die daaraan verbonden zijn.

Onderzoeksvraag en onderzoeksdoel

Het belang van dialoog wordt binnen de praktijk van het hoger onderwijs als manier om met spanningen om te gaan en ook vanuit de politiek bepleit, zo blijkt uit de oproep in de brief omtrent de veiligheid op universiteiten en hogescholen van demissionair minister Dijkgraaf (2024) aan de Tweede Kamer (p. 10):¹ “Ik doe hiermee ook een oproep aan de academische gemeenschap – studenten, medewerkers, docenten, onderzoekers en bestuurders – alsmede de politieke gemeenschap om met elkaar de dialoog te blijven aangaan op een respectvolle, veilige manier.” Empirisch is echter nog beperkt inzicht in hoe professionele dialoog bijdraagt aan het omgaan met spanningen en conflicterende belangen en in welke zin dit samenhangt met diversiteit en inclusie. Daarom staat in dit artikel de volgende onderzoeksvraag centraal: *Hoe kan het hoger onderwijs ten tijde van maatschappelijke spanningen door middel van professionele dialoog ruimte bieden aan uiteenlopende perspectieven van studenten en medewerkers en daarmee bijdragen aan diversiteit en inclusie?*

Dit artikel heeft als doel een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur. Ten eerste wordt professionele dialoog niet benaderd als instrument om tot consensus of besluitvorming te komen, maar als een betekenis gevende praktijk waarin onderliggende spanningen zichtbaar en hanteerbaar worden gemaakt. Ten tweede laat het artikel zien hoe maatschappelijke vraagstukken zich in professionele praktijken manifesteren als *frames*, botsende waarden, dilemma's en paradoxen, en hoe deze zich in interactie ontwikkelen. Ten derde wordt inclusie niet primair opgevat als uitkomst of beleidsdoel, maar als een proces van interactie, waarin meerstemmigheid en wederzijds begrip daadwerkelijk ruimte krijgen.

Theoretisch kader

Eerst gaan we in op het uitgangspunt van het theoretisch kader. Vervolgens komen de vier elementen van het theoretisch kader aan de orde, en in relatie daarmee wordt ingegaan op het concept 'professionele dialoog' en een conceptueel model.

Uitgangspunt

Het uitgangspunt van dit theoretisch kader is dat 'onder de oppervlakte' van gepolariseerde discussies, doorgaans verschillende betekenissen schuil gaan (mensen praten vanuit een eigen, verschillend betekenis kader), en dat het expliciteren daarvan zichtbaar maakt welke waarden in een conflict tegenover elkaar staan. Daarbij is er niet sprake van één juiste keuze, maar van dilemma's (zoals het vergroten van transparantie op gespannen voet kan staan met de ervaren veiligheid om diverse meningen te uiten) en paradoxen (zoals een poging om transparantie te vergroten niet alleen ten koste kan gaan van de ervaren veiligheid, maar daardoor ook kan leiden tot minder openheid en daarmee juist tot afnemende transparantie). Niet het oplossen van het conflict, maar juist

het aanvaarden en aangrijpen ervan als kans, draagt volgens deze lens bij aan diversiteit en inclusie op de hogeschool.

De herkomst van het theoretisch kader komt voort uit vier elementen die richting geven aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Deze keuze is ingegeven door de veronderstelling dat vraagstukken rond diversiteit en inclusie niet alleen betrekking hebben op beleidsinhoud, maar ook op processen van betekenisgeving en op de normatieve spanningen die daarin zichtbaar worden. Om deze verschillende dimensies analytisch te kunnen duiden, worden inzichten uit verschillende literatuurstromen met elkaar verbonden.

Vier elementen

Het theoretisch kader bestaat uit vier elementen die richtinggevend zijn voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Allereerst worden de begrippen diversiteit en inclusie gedefinieerd, omdat zij het inhoudelijke referentiekader vormen waarbinnen het debat plaatsvindt. Vervolgens wordt het concept *framing* verkend in relatie tot processen van betekenisgeving, om te begrijpen hoe vraagstukken rond diversiteit en inclusie in beleids- en organisatiecontexten worden geïnterpreteerd en gepositioneerd. Daarna wordt ingegaan op de manier waarop spanningen zichtbaar worden in botsende waarden en conflicten, en hoe deze zich kunnen vertalen in dilemma's en paradoxen binnen professionele praktijken. Tot slot wordt het concept van professionele dialoog geïntroduceerd als een manier om met dergelijke spanningen om te gaan en deze productief te maken in het handelen binnen professionele praktijken. Dit conceptueel kader is mede op basis van het werk van Van Twist en Vermaak (2022) ontwikkeld en verdiept op basis van vervolgonderzoek voor het Tijdschrift voor Begeleidingskunde (Moonen, Scherpenisse, & Van Staple, 2023).

Element 1. Diversiteit en inclusie

Bevindingen uit onderzoek van de Jong et al. (2026) geven aan dat diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs cruciaal zijn voor de persoonlijke ontwikkeling en sociale veiligheid van studenten en docenten. Wederzijdse interactie speelt hierin een bepalende rol. Studenten ervaren inclusie als zij het gevoel hebben erbij te horen en gehoord en gezien te worden. Docenten hebben een meer doelgericht perspectief waarin gelijke behandeling bij het bereiken van onderwijsdoelen centraal staat. Emmers et al. (2024) pleiten binnen de context van het hoger onderwijs voor 'verantwoordelijke inclusiviteit' als sleutel voor een krachtiger en succesvol diversiteits-of inclusiebeleid. Het belang van het op een doordachte en doelbewuste manier bevorderen van diversiteit en inclusie staat hierbij centraal hetgeen betekent dat alle belanghebbenden zich bewust zijn van de relevantie van het creëren van een inclusieve gemeenschap en hiervoor verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen.

In dit artikel wordt inclusie daarom niet uitsluitend opgevat als een toestand (bijvoorbeeld het gevoel erbij te horen), maar als een procesmatige eigenschap van interactie.

Inclusie krijgt concreet vorm wanneer uiteenlopende perspectieven daadwerkelijk worden gehoord, erkend en betrokken in de gezamenlijke betekenisvorming, zonder dat deze worden gereduceerd tot één dominant perspectief.

Element 2. Framing: Variëteit in betekenisvaarders

Maatschappelijke verstoringen en de spanningen en conflicten die hiermee gepaard gaan zijn beter te begrijpen door aandacht te hebben voor de verschillende betekenisvaarders, ofwel de *frames*, die betrokkenen hanteren. Een *frame* is volgens de Bruijn (2011, p. 16) “een inhoudelijke politieke boodschap, die in het politieke debat wordt gebruikt en tot een specifieke interpretatie van de werkelijkheid leidt.” *Framing* is voor bestuurders in het hoger onderwijs van belang, omdat de hogeschool divers is (en wil zijn) waardoor verschillende betekenisvaarders gehanteerd (moeten kunnen) worden in een maatschappelijk debat. Volgens van Twist (2018) is het in professionele praktijken niet mogelijk om zonder krachtige woorden en overtuigende verhalen duiding en betekenis te geven aan gebeurtenissen. Door uitingen in een bepaald kader of *frame* te plaatsen, en doordat *framing* vorm krijgt door te appelleren aan onderliggende opvattingen en emoties wordt men verleid tot betekenisgeving. Tegelijkertijd moet in een diverse gemeenschap iedere vorm van betekenisgeving die de boventoon gaat voeren, ook ruimte laten voor andere betekenisvaarders in de onderstroom. Homan (2006) geeft aan dat betekenisgeving een oordeel over een eigen werkelijkheid is. Betekenisgeving komt tot stand doordat men een bepaald deel van de werkelijkheid selecteert, en daarmee een ‘eigen werkelijkheid’ creëert op basis van feitelijke gebeurtenissen. Vervolgens waardeert men deze werkelijkheid door er betekenis aan te geven. Daarmee is *framing* te beschouwen als een proces van selectie, interpretatie en waardering dat zowel een verbindend als polariserend effect binnen organisaties kan hebben.

Element 3. Botsende waarden en conflict

Achter verschillende betekenisvaarders (*frames*) gaan verschillende waarden schuil. Volgens Schwartz (1992) zijn waarden gewenste doelen die men in verschillende situaties kan nastreven, en die als leidraad dienen voor het eigen gedrag en de beoordeling van anderen. Conflicten doen zich voor wanneer meerdere publieke waarden in een beleidscontext elkaar onderling uitsluiten of spanning met elkaar veroorzaken. Een keuze voor de ene waarde leidt dan onvermijdelijk tot het (deels) loslaten van een andere waarde (De Graaf & Paanakker, 2015). Diversiteit aan waarden in een conflict geeft volgens Cuppen (2024) aan wat er voor wie op het spel staat. Zodoende is maatschappelijk conflict ook als iets waardevols te beschouwen. Conflicten over waarden hoeven niet vermeden of opgelost te worden, in de optiek van Cuppen (2024, p. 8) zijn er drie redenen om deze conflicten te omarmen:

- “1. Conflict is belangrijk als een vorm van politieke betrokkenheid, een inherent onderdeel van onze democratie.

2. Conflict is een bron van informatie over verschillende opvattingen over, en perspectieven op, een kwestie. Deze informatiebron kan gebruikt worden om een kwestie beter te begrijpen en nieuwe richtingen te bedenken om de kwestie aan te pakken.
3. Het vroegtijdig omarmen van conflict kan leiden tot meer maatschappelijke steun voor beslissingen omdat conflicterende perspectieven serieus worden genomen. Het ontwijken of negeren van conflict kan er bovendien voor zorgen dat het conflict later alsnog – en vaak harder – terug komt. Het omarmen van conflict kan dus ook leiden tot het versnellen van een besluitvormingsproces.”

Element 4. Dilemma's en paradoxen

Volgens Schuijt (2021) is een dilemma te beschouwen als een moreel vraagstuk dat om een keuze vraagt zoals een ja of nee. Om waarden en principes in de maatschappelijke arena tot hun recht te laten komen is het van belang om te onderzoeken of deze verenigbaar zijn als twee kanten van dezelfde medaille zodat er geen of-of-keuze gemaakt hoeft te worden. Het benutten van de kracht van deze ogenschijnlijke tegenpolen is onderdeel van wat Brughmans (2016) paradoxaal leiderschap noemt. Hij geeft aan dat het effectief omgaan met dilemma's en spanningsvelden een van de belangrijkste uitdagingen is van deze tijd. Een paradox vraagt volgens Schuijt (2021) niet om een keuze, het is een schijnbare tegenstrijdigheid die niet is op te lossen als een eenvoudige optel- en aftreksom. Van Twist en Vermaak (2022) geven aan dat paradoxen ertoe leiden dat men zich onbeholpen voelt, omdat er sprake is van zowel verwevenheid als tegenstelling. Paradoxen kunnen onbestemdheid, ongemak en handelingsverlegenheid veroorzaken en verhoudingen op scherp stellen. In hun optiek dient het ongemak niet ontkent of uit de weg gegaan te worden maar juist te worden opgezocht, en de gevoelens die hierbij horen in de professionele praktijk te verduren en onderzoeken. Dilemma's en paradoxen hangen nauw met elkaar samen, maar hebben een verschillend karakter. Een dilemma verwijst naar een situatie waarin botsende waarden of principes om een keuze vragen, terwijl een paradox juist zichtbaar maakt dat deze waarden tegelijkertijd met elkaar verweven zijn en niet eenvoudig tegen elkaar zijn af te wegen. Waar het denken in dilemma's de spanning vaak formuleert als een keuze tussen alternatieven, laat het perspectief van paradox zien dat dergelijke tegenstellingen in de praktijk vaak blijven bestaan. Dilemma's en paradoxen kunnen daarmee worden opgevat als twee analytische perspectieven op normatieve spanning: dilemma's maken zichtbaar waar keuzes moeten worden gemaakt, terwijl paradoxen laten zien dat de onderliggende waarden niet volledig van elkaar los te maken zijn, en in het handelen binnen professionele praktijken steeds opnieuw in verhouding moeten worden gebracht (Schuijt, 2021; Brughmans, 2016; Van Twist & Vermaak, 2022). Inzicht in dilemma's en paradoxen, biedt perspectief op kansrijkere oplossingsrichtingen, vanuit het besef dat (1) een logische oplossing vanuit het ene betekenskader schadelijk is vanuit het andere betekenskader, en bestuurlijk handelen dus niet slechts 'technisch' van aard

kan zijn; en (2) op het oog ‘logische oplossingen’ voor een vraagstuk in de praktijk vaak paradoxaal uitpakken, en door het opzoeken van het ongemak beter kunnen worden doordacht. Dilemma's en paradoxen kunnen daarmee fungeren als analytisch instrument om zichtbaar te maken waar waarden botsen zonder deze te reduceren tot eenduidige keuzes, en om te begrijpen hoe actoren in de professionele praktijk met deze spanning omgaan.

Professionele dialoog

Een ‘professionele dialoog’ is een gespreksmethode, die is toegepast in de casus die in dit onderzoek centraal staat. In deze methode gaan deelnemers volgens Van den Berg en Castelijns (2018, p. 17) “op zoek naar betekenissen in kritische gebeurtenissen in hun verhalen door goed te luisteren en door vragen te stellen. De deelnemers ontwikkelen samen een omvattende kijk op kritische gebeurtenissen door deze gebeurtenis van verschillende kanten te bekijken en te bespreken.” Professionele dialoog is in hun optiek een vorm van samen onderzoeken. Dialoog kan ook een verbindend karakter hebben doordat de kans bestaat dat begrip voor elkaars perspectieven wordt versterkt. Het gesprek wordt gevoerd onder leiding van een neutrale gespreksleider. De dialoog wordt gestructureerd langs een aantal te doorlopen stappen waarvoor in beginsel anderhalf uur staat (Kessener & Van Loon, 2025, pp. 158–159,):

- “1) Introductie van het onderwerp en expliciteren basisvoorwaarden voor dialoog.
- 2) Bekende feiten met elkaar delen.
- 3) Inventariseren wat de deelnemers raakt en wat zij er, van de andere kant, in het achterhoofd van denken.
- 4) Inventariseren welke schijnbare tegenstellingen er spelen en de belangrijkste eerst vanuit de ene kant bespreken en daarna van de andere kant.
- 5) Inventariseren welke perspectieven er spelen en deze onderling toebedelen en bespreken.
- 6) Bespreken welke zaken dienen te worden meegewogen zoals kaders, wetten, en rechtsbeginselen.
- 7) Inventariseren welke inzichten deelnemers hebben opgedaan over wat er aan de hand is.
- 8) Bespreken van mogelijke antwoorden of oplossingen.
- 9) Acties kiezen en afspraken maken.”

De gespreksleider bewaakt dat de professionele dialoog goed verloopt. Hiervoor is geen strak kader ontwikkelt, maar uit de academische wortels van de praktische methode van ‘professionele dialoog’ kunnen diverse kenmerken worden afgeleid. Daarom staan we daar hier uitgebreider bij stil. Volgens Kessener en van Loon (2025) is dialoog voor bestuurders een manier om zich vanuit de bedoeling van de organisatie te richten op (beleids)onderwerpen die op een bepaald moment en in een bepaalde situatie van toe-

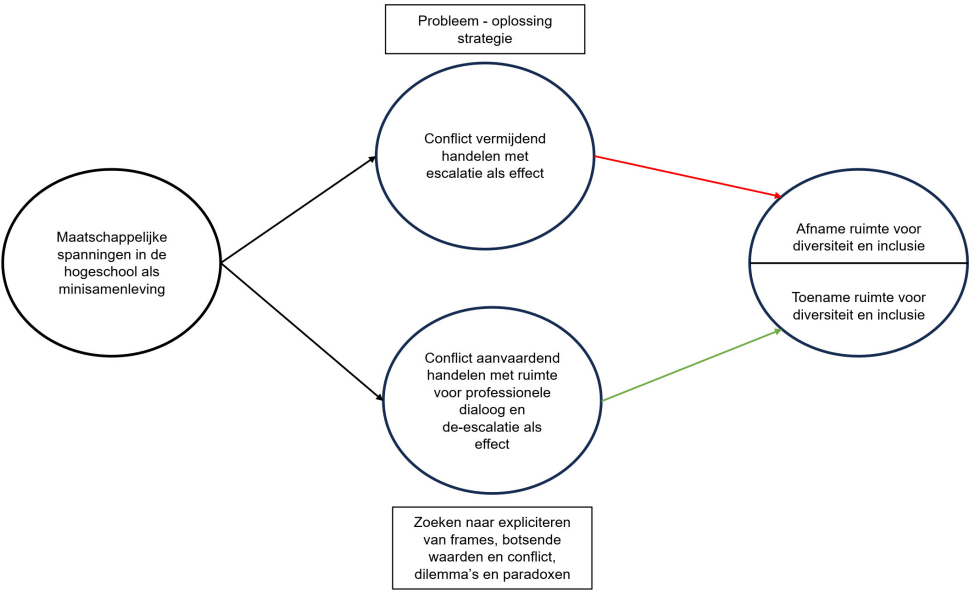
passing zijn. Dialoog ondersteunt hen om inzichten te integreren in strategieën, plannen en processen bij complexe onderwerpen. Door dialoog worden deze inzichten in combinatie met reflectie op leiderschap en organisatie meer concreet en ontstaat meer ruimte voor oplossingsgericht handelen. Buber (2002) geeft aan dat het bij een echte dialoog niet gaat om het uitwisselen van meningen of om in een debat de ander te overtuigen. In zijn optiek is het doel om te zoeken naar nieuwe gemeenschappelijke betekenissen in een proces dat recht doen aan de verschillende personen en aan het onderwerp dat ter sprake komt. Het onderwerp dat in een professionele dialoog wordt verkend blijft subject in onderzoek of in een diepgaande verkenning. Volgens Cuppen (2024) kan de informatie die hieruit naar voren komt worden benut om een vraagstuk beter te begrijpen, nieuwe oplossingsrichtingen te bedenken en om een besluitvormingsproces te versnellen.

Rigg (2005, geciteerd in Van den Berg & Casteleijns, 2018 p. 28) beschrijft binnen de context van het hoger onderwijs een aantal kenmerken van de ware dialoog. “Een dialoog is een gesprek over ervaringen en de onderliggende overtuigingen, waarden en gevoelens met als doel: a) de bewustwording van eigen ervaringen, ideeën, waarden en gevoelens, b) de inleving in het verstaan van ervaringen, ideeën en waarden en gevoelens van de ander, en c) het op elkaar betrekken van eigen en andermans ervaringen, ideeën en waarden met het oog op gezamenlijk verstaan en handelen waarbij een grondhouding van vertrouwen en respect wordt verondersteld.” In deze optiek gaat dialoog verder dan interactie, omdat er sprake is van onderlinge verbondenheid, een basis van gelijkwaardigheid, wederkerigheid en het zoeken naar betekenisverlening. Ghorashi, Boersma en Azarhoosh (2023) geven aan dat het belangrijk is om tijdens dialoog het eigen oordeel uit te stellen en open en onbevooroordeeld te luisteren. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke tussenruimte, en is het mogelijk om naar het perspectief van de ander te luisteren. Deze tussenruimte bevat geen oordeel waardoor er ruimte is voor meerstemmigheid, en het verbinden van verschillende leefwerelden om tot gezamenlijke betekenisgeving of oplossingen te komen. De sfeer van een dialoog is open, vragend, onderzoekend en oordelen vertragend, en er wordt in een beperkte tijd en vanuit maximaal verschillende perspectieven tot een antwoord gekomen. Hiermee verschilt de gespreksstijl met die van een discussie, omdat daarin een perspectief beargumenteerd wordt, er een visie wordt verdedigd, en er sprake is van een stellende gespreksstijl (Kessener & Van Loon, 2025).

Uit deze academische wortels leiden wij de kenmerken van dialoog af, die in de methode van ‘professionele dialoog’ worden bewaakt door de gespreksleider. Zie tabel 1.

Conceptueel model: Professionele dialoog als aanvaarding en benutting van conflict ten behoeve van diversiteit en inclusie

Het conceptueel model (zie figuur 1) fungeert als kapstok voor het begrijpen van de dynamiek rond maatschappelijke spanningen in het hoger onderwijs, en de rol die professionele dialoog daarin kan spelen. Dit model kan worden beschouwd als een analytisch kader dat toepasbaar is op met de casus vergelijkbare situaties waarin maatschappelijke spanningen zich vertalen naar professionele praktijken. Het model expliciteert hoe



Figuur 1 Conceptueel model voor professionele dialoog als aanvaarding en benutting van conflict ten behoeve van diversiteit en inclusie

Tabel 1 Kenmerken van dialoog

Kenmerk	Beschrijving
Uitwisseling van conflicterende perspectieven	Uiteenlopende waarden en aannames worden expliciet gemaakt en krijgen collectieve betekenis.
Samen onderzoeken	Door luisteren en vragen stellen ontwikkelen deelnemers een omvattende kijk op kritische gebeurtenissen.
Bewustwording en inleving	Reflectie op eigen waarden en inleving in die van anderen, met oog op gezamenlijk verstaan en handelen.
Vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid	Dialoog rust op wederkerigheid en verbondenheid en gaat verder dan interactie.
Uitstellen van oordeel en tussenruimte	Door het opschorten van oordeel ontstaat ruimte voor meerstemmigheid en verbinding.
Verbindend karakter	Dialoog kan begrip voor elkaars perspectieven versterken en bijdragen aan gezamenlijke betekenisgeving.

betekenisgeving, normatieve spanning en interactie met elkaar verweven zijn, en biedt daarmee een alternatief voor lineaire probleem-oplossingsbenaderingen.

Het model start bij maatschappelijke gebeurtenissen die spanningen veroorzaken in de hogeschool als minisamenleving. Professionele dialoog als vorm van interactie tussen betrokkenen biedt dan ruimte voor het onderzoeken van verschillende *frames* die uitmonden in botsende waarden en conflict, en de bestuurlijke dilemma's en paradoxen die daaruit voort komen. In plaats van het hanteren van een probleemoplossingsstrategie door het direct oplossen van deze spanningen en complexe schijnbare tegenstellingen, is de professionele dialoog gericht op het aanvaarden en aangrijpen van het conflict als kans voor het bieden van ruimte aan verschillende opvattingen en het investeren in wederzijds begrip. Ruimte voor dialoog maakt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven; consensus is hierbij geen doel op zich. Op deze wijze functioneert professionele dialoog niet alleen als middel tot verbinding, maar ook als een bestuurlijke praktijk die bijdraagt aan diversiteit en inclusie op de hogeschool. Het model laat daarmee zien hoe maatschappelijke complexiteit niet behoeft te worden gladgestreken, maar juist kan worden benaderd als leer- en ontwikkelruimte binnen het hoger onderwijs.

Methode

Er wordt ingegaan op de deelnemers en de opzet van de studie en de analysemethode. Tevens wordt aangegeven in welke mate in de onderzoeksopzet is voldaan aan de kenmerken van professionele dialoog.

Dit empirisch onderzoek heeft een exploratief karakter. De centrale vraag wordt beantwoord vanuit een theoretische lens en aan de hand van een casestudy. Daarin zijn twee opeenvolgende professionele dialogen op een hogeschool bestudeerd waarin studenten, medewerkers en bestuurders met elkaar in gesprek gingen over ethische aspecten bij samenwerkingen met externe partners. De inhoud van de dialogen wordt geanalyseerd vanuit een theoretisch kader.

Deelnemers en opzet van de studie

Dit exploratieve onderzoek is gericht op twee professionele dialogen die, ten tijde van maatschappelijke spanningen, gevoerd zijn op een hogeschool. Het betreft een hogeschool met 5 locaties in de Randstad met de volgende kenmerken: circa 25.000 studenten, 2.700 medewerkers, en 150 verschillende nationaliteiten. Deze populatie is verdeeld over meerdere faculteiten, *centres of expertise* en ondersteunende diensten.

Het empirische deel van het onderzoek bestaat uit een *casestudy*. Hierbij staan twee professionele dialogen centraal die in de zomer en in het najaar van 2024 plaatsvonden. Aan beide dialogen heeft een diverse groep van circa twintig personen deelgenomen, waaronder studenten, docenten, onderzoekers, beleidsmedewerkers, en een afvaardi-

ging van het College van Bestuur. Deelnemers werden geworven op uitnodiging van een beleidsadviseur, waarbij is gestreefd naar vertegenwoordiging van verschillende functies, disciplines en perspectieven. Deze brede samenstelling droeg bij aan de representativiteit van de opbrengst. De twee sessies zijn begeleid door een extern bureau en een onafhankelijke moderator om de kwaliteit van de twee dialogen te waarborgen. Na afloop zijn de gespreksverslagen gedeeld met alle deelnemers en, met hun toestemming, openbaar gemaakt op de website van de hogeschool.

Methode van analyse

Deze dialogen zijn geanalyseerd aan de hand van een kwalitatieve inhoudsanalyse van gespreksverslagen. De volledige teksten van beide dialogen zijn meermaals zorgvuldig gelezen, waarna er op basis van de 4 elementen uit het theoretisch kader relevante fragmenten zijn geselecteerd die uitspraken bevatten over (1) *frames*, (2) botsende waarden en conflict, (3) dilemma's en paradoxen, en (4) inclusie, uitingen van begrip en (mogelijke) oplossingen. Deze 4 elementen zijn tevens gehanteerd als codes en deductief ontwikkeld. Bij code 4 is gekoppeld aan het kenmerk inclusie sprake van een samenvoeging met elementen van dialoog, omdat a) volgens Rigg (2005) dialoog een verbindend karakter kan hebben doordat de kans bestaat dat wederzijds begrip op elkaars perspectieven wordt versterkt, en b) Cuppen (2024) stelt dat de informatie die uit een professionele dialoog naar voren komt kan worden benut om een vraagstuk beter te begrijpen of om oplossingsrichtingen te bedenken.

De selectie van 26 fragmenten is op basis van deze 4 codes systematisch gecodeerd. Tijdens de eerste coderingsronde zijn relevante fragmenten geïdentificeerd waarin deelnemers expliciet betekenis gaven aan spanningen, waarden en afwegingen. In de tweede ronde zijn deze fragmenten verfijnd en geordend, waarbij is gelet op betekenisgeving en spanningsvelden. Na herhaalde lezing van de verslagen van de twee dialogen leverden aanvullende fragmenten geen nieuwe betekenis categorieën meer op, hetgeen duidt op analytische verzadiging.

De interpretatieve analyse was gericht op onderliggende betekenissen, en niet op het kwantificeren van uitspraken. Met deze werkwijze is getracht inzichtelijk te maken hoe de theoretische concepten in de empirische context tot uitdrukking kwamen. Het betreft een interpretatieve analyse waarbij reflexiviteit onderdeel is van het onderzoeksproces. Om de betrouwbaarheid van de analyse te versterken, zijn de voorlopige bevindingen gedeeld met de tweede auteur. In deze peer-feedbacksessie is gereflecteerd op mogelijke veronderstellingen, begripsgebruik, en de duiding van paradoxen. Ook was er sprake van triangulatie door de inzichten uit de theorie, de geanonimiseerde gespreksverslagen, en de gezamenlijke reflecties uit de analyse met elkaar te verbinden.

Professionele dialoog: Werd aan de kenmerken voldaan?

Zowel in de eerste als in de tweede bijeenkomst is voldaan aan de kenmerken van een professionele dialoog zoals beschreven in het theoretisch kader.

Ten eerste is er van tevoren in overleg met het extern bureau getoetst of de mate van complexiteit van het onderwerp daar echt aanleiding toe gaf,

Ten tweede heeft de begeleider van de dialoog van tevoren en gedurende de sessie de basisvoorwaarden voor dialoog benoemd en toegepast, en werd er een vriendelijke, rustige en standvastige stijl gehanteerd, en

Ten derde waren er bestuursleden aanwezig voor de bekendheid met kaders en het meenemen van *issues* naar de juiste tafels.

Resultaten

We gaan eerst in op resultaten waarin de professionele dialoog zichtbaar wordt in de eerste en tweede dialoog. Vervolgens komen de resultaten van de professionele dialogen over ethische aspecten bij samenwerking met (internationale) partners in de twee dialogen aan de orde. Voor elke dialoog worden ook de genoemde oplossingsrichtingen gerapporteerd. Op basis van deze resultaten worden een samenvattende analyse en interpretatie gepresenteerd. Tenslotte gaan we in op de bestuurlijke reactie op de resultaten van de twee professionele dialogen.

Resultaten: Zichtbaarheid van de professionele dialoog

De resultaten van de eerste en tweede dialoog worden gerapporteerd.

Eerste dialoog

In de eerste dialoog kwamen verschillende kenmerken van de professionele dialoog naar voren. Allereerst werd zichtbaar dat de brede samenstelling en de niet-besluitvormende setting ruimte creëerden voor meerstemmigheid. Studenten, medewerkers en bestuurders konden uiteenlopende waarden en aannames expliciteren, zonder direct tot een uniforme uitkomst te hoeven komen. Zoals een deelnemer benadrukte: “Het breed voeren van gesprekken, met verschillende stemmen, perspectieven en belangen binnen de hogeschool over wat de bouwstenen van zo’n kader moeten zijn, is wat ons betreft belangrijk.” Deze uitspraak laat zien dat diversiteit aan perspectieven niet alleen aanwezig was, maar ook expliciet werd gewaardeerd. Daarnaast was er sprake van samen onderzoeken. Uit het gespreksverslag blijkt dat de moderator werkte met open vragen en casuïstiek. Het gesprek kreeg zo het karakter van gezamenlijk verkennen, eerder dan het verdedigen van standpunten. Dit werd geïllustreerd door een uitspraak van enkele deelnemers: “Je moet blijven monitoren of samenwerkingen nog steeds voldoen aan de criteria die je hanteert als onderwijsinstelling, zo blijf je staan voor de standaarden die je jezelf oplegt.” Andere deelnemers gaven hierop de reactie dat: “Alle samenwerkingen continu monitoren wel praktisch lastig uitvoerbaar is.” Ook het element van bewustwording en inleving was aanwezig. Verschillende deelnemers reflecteerden op de waarden die voor henzelf richtinggevend waren, maar erkenden tegelijkertijd het belang van de waarden

van anderen. Een voorbeeld is de spanning tussen transparantie en contextgevoeligheid: “Hoe weeg je de verschillende overwegingen als er niet een eenduidig antwoord is, als samenwerkingen zich in een grijs gebied bevinden?” Hier wordt zichtbaar hoe deelnemers niet alleen hun eigen zorg uitten, maar ook probeerden de complexiteit van andere perspectieven mee te wegen. Daarnaast wezen sommige uitspraken op de bereidheid om spanning te verdragen: “Het voeren van dialoog over samenwerkingen werd door een van de aanwezigen benoemd als belangrijker dan de uiteindelijke uitkomst”.

Tweede dialoog

In de tweede dialoog werden de spanningen rond externe samenwerkingen verder verdiept. Ook hier kwamen verschillende kenmerken van professionele dialoog naar voren. De brede samenstelling van studenten, medewerkers en bestuurders zorgde opnieuw voor meerstemmigheid. Verschillende perspectieven, waaronder waarden en aannames, werden expliciet naar voren gebracht. Het element van samen onderzoeken kreeg eveneens een belangrijke plaats. De dialoog was gericht op verkenning in plaats van op besluitvorming, waarbij open vragen ruimte boden om het ethisch kader in relatie tot actuele maatschappelijke gebeurtenissen te bevragen. Zoals een deelnemer zei: “We moeten in gesprek blijven met de wereld, ook met partners waarmee we het oneens zijn, zolang er duidelijke grenzen zijn. Nadenken over die grenzen vind ik een interessante en relevante exercitie die we in de toekomst zullen doorzetten.” Dit citaat laat zien dat de dialoog functioneerde als gezamenlijk onderzoeksproces naar de betekenis van waarden in een veranderende context. Bewustwording en inleving kwamen naar voren doordat deelnemers niet alleen hun eigen uitgangspunten formuleerden, maar ook de complexiteit van het beoordelen van samenwerking met externe partners erkenden. De dialoog was gericht op betekenisgeving en niet zozeer op het vastleggen van uitkomsten.

Resultaten: Professionele dialogen over ethische aspecten bij samenwerking met (internationale) partners

Aanleiding voor het organiseren van de twee professionele dialogen was een protestactie van studenten bij een hogeschool in de Randstad uit solidariteit met de Palestijnen in Gaza. Het College van Bestuur (CvB) van deze hogeschool heeft met de initiatiefnemers van deze actie enkele gesprekken gevoerd over ethische aspecten bij samenwerking met (internationale) partners. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn er in juli en in oktober 2024 twee brede dialogen binnen de hogeschool georganiseerd.

Eerste dialoog: Het bestaande ethisch kader voor samenwerking met externe partijen

De eerste professionele dialoog, gehouden in juli 2024, stond in het teken van een inhoudelijke en praktische verkenning van het bestaande ethisch kader voor samenwerking met externe partijen. Deze bijeenkomst maakte duidelijk dat dit kader breed wordt gezien als belangrijk en waardevol, maar dat er ook spanning en onduidelijkheid rondom de toepassing wordt ervaren.

Frames

De systematische codering laat vier *frames* zien die tijdens de dialoog een belangrijke rol speelden. Het eerste frame dat naar voren kwam was dat transparantie werd benoemd als antwoord op maatschappelijke complexiteit: “Het eerder dit jaar door de hogeschool gepresenteerde ethisch kader toont onze overwegingen bij het aangaan van samenwerkingen. Een belangrijke vervolgstap is hoe we die overwegingen vervolgens toepassen en uitleggen.” De onderliggende waarde hier was dat ethische keuzes uitlegbaar en toetsbaar moeten zijn. Ook werd de hogeschool *geframed* als verantwoordelijke actor binnen een bredere maatschappelijke context. Zoals een deelnemer het formuleerde: “Als wij een samenwerking met een externe partij aangaan, moet je als student of medewerker erop kunnen rekenen dat deze samenwerking oké is.” Daarbij gold het principe dat studenten en medewerkers moeten kunnen vertrouwen op zorgvuldige keuzes van hun instelling.

Daarnaast is het *frame* van inclusieve besluitvorming als basis voor beleid geïntroduceerd: “Het breed voeren van gesprekken, met verschillende stemmen, perspectieven en belangen binnen de hogeschool over wat de bouwstenen van zo’n kader moeten zijn, is wat ons betreft belangrijk.” Het principe hier was dat ethische kaders in samenspraak met de hogeschoolgemeenschap tot stand dienen te komen. Tegelijkertijd werd de hogeschool ook *geframed* als lerende gemeenschap: “Een inclusieve en lerende hogeschool betekent dat je het gesprek van onderop moet organiseren en studenten en medewerkers hier een plek in geeft. Je moet weten waar je naartoe kan als je vragen, twijfels of onduidelijkheden hebt.” Hier kwamen gelijkwaardigheid en openheid naar voren als richtinggevende waarden.

Botsende waarden en conflict; dilemma’s en paradoxen

Er kwamen ook spanningen naar voren. Het eerste spanningsveld betrof het grijze gebied van samenwerkingen. De waarden van transparantie en rechtvaardigheid botsten met die van complexiteit en contextgevoeligheid. Het dilemma was of transparantie daadwerkelijk meer duidelijkheid bood of juist verwarring schiep. Zoals een deelnemer zei: “Hoe weeg je de verschillende overwegingen als er niet een eenduidig antwoord is, als samenwerkingen zich om welke redenen dan ook, in een grijs gebied bevinden?” Een ander vulde aan: “Het is dus belangrijk om alle verschillende overwegingen op één weegschaal te leggen en een afweging te maken.” Deze spanning werd uiteindelijk als paradox herkend: meer transparantie kon verduidelijken, maar tegelijkertijd nieuwe onzekerheden oproepen.

Een tweede spanningsveld betrof de houdbaarheid van het kader in veranderende omstandigheden. Hier stonden stabiliteit en normering tegenover flexibiliteit en actualiteitszin. Het dilemma was of het kader strikt moest zijn of ruimte moest bieden voor aanpassing. Zoals een deelnemer aangaf: “De wereld verandert continu, waardoor ook de context waarbinnen een samenwerking is aangegaan kan veranderen.” Een andere deelnemer merkte op: “Daarnaast verandert ook de populatie van de hogeschool, waardoor

misschien nieuwe waarden belangrijk worden.” De paradox was dat een stabiel kader richting gaf en vertrouwen bood, maar tegelijk tekort kon schieten in een dynamische werkelijkheid waarin waarden en omstandigheden veranderen.

Een derde spanningsveld betrof het eigenaarschap van toetsing en monitoring. De waarden van verantwoordelijkheid en controle botsten hier met vertrouwen en gedeeld eigenaarschap. Het dilemma werd gesteld in de vraag: “Tot wie of wat wend je je aan om hier inzicht in te krijgen, is dat een intern orgaan of een onafhankelijke actor?” De paradox was dat transparantie en monitoring wenselijk werden gevonden, maar dat zij in de praktijk moeilijk waren te verankeren zonder duidelijke rolverdeling.

Tot slot, een vierde spanningsveld, hier kwam de spanning naar voren tussen participatie in besluitvorming en efficiency. De waarde inclusie stond tegenover efficiëntie en bestuurlijke slagkracht. Het dilemma werd als volgt verwoord: “Het voeren van dialoog over samenwerkingen is belangrijker dan de uiteindelijke uitkomst van zo’n gesprek.” Een andere deelnemer vulde aan: “Door meer en vaker met elkaar te spreken krijg je meer grip op de belangrijkste gemeenschappelijke waarden van de hogeschoolgemeenschap. Door dat gesprek te blijven voeren kan je dat versterken en ook mogelijke veranderingen in kaart brengen.” Hier manifesteerde zich de paradox dat inclusieve participatie het proces verrijkte, maar tegelijkertijd vertraging kan veroorzaken als het gaat om besluitvorming.

Oplossingsrichtingen

Naast een inhoudelijke en praktische verkenning van het bestaande ethisch kader zijn er tijdens de bijeenkomst verschillende oplossingsrichtingen verkend, zoals het beter toelichten en expliciteren van gemaakte keuzes, het uitvoeren van steekproefsgewijze evaluaties, en het verhelderen van verantwoordelijkheden bij toetsing en monitoring. Daarnaast werd door deelnemers aangegeven dat de context ertoe doet, en signalen vanuit de hogeschoolgemeenschap en externe gebeurtenissen aanleiding kunnen zijn voor herbeoordeling van een samenwerking. Tevens is het idee geopperd om binnen de hogeschool structureel dialoogmomenten over ethische aspecten bij samenwerking in te bedden met duidelijke kaders en tijdspaden.

Tweede dialoog: De toepassing van het ethisch kader

De tweede dialoog, gehouden in oktober 2024, had een verdiepend karakter en was gericht op de toetsing van ethische aspecten bij het aangaan van samenwerking met externe partners.

Frames

Ook in deze dialoog brengt de systematische codering twee betekenisvolle *frames* en principes naar voren. Voor sommige deelnemers vormde het *frame* van een persoonlijk moreel kompas in plaats van extern opgelegde regels het vertrekpunt: “Het lijkt verleidelijk om een kant-en-klare lijst met regels te hebben voor het nemen van beslissingen.

Op die manier leg je de ethische afwegingen buiten jezelf en besteed je die uit aan een beslisboom.” Daarmee werd individuele verantwoordelijkheid benadrukt. Voor andere deelnemers bood het frame van de missie van de hogeschool als moreel kompas voor samenwerking met externe partners richting:

“Om een samenwerking aan te gaan, moeten de partners zich committeren aan de missie en uitgangspunten van de hogeschool. Deze richt zich op het opleiden van wereldburgers met maatschappelijke impact, en partners moeten bijdragen aan de ontwikkeling van studenten en medewerkers in lijn met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de instelling.”

Hier stond het principe centraal dat samenwerkingen niet louter instrumenteel zijn, maar verbonden moeten zijn met de maatschappelijke opdracht van de instelling.

Botsende waarden en conflict; dilemma's en paradoxen

In de dialoog werden verschillende spanningsvelden zichtbaar die deelnemers vaak eerst als dilemma benoemden en vervolgens als paradox helder werden. Een eerste spanningsveld betrof de diversiteit van perspectieven en de behoefte aan duidelijkheid. Een deelnemer merkte op: “Je wordt gedwongen je eigen standpunten te verduidelijken en die van anderen te erkennen. Ook moet je beseffen dat consensus niet altijd haalbaar is.” Het dilemma lag dus tussen het waarderen van diversiteit en het nastreven van eensgezindheid. De paradox was dat dialoog begrip vergrootte, maar consensus niet altijd haalbaar is.

Een tweede spanningsveld draaide om algemene kaders versus de unieke context. Waarden als zorgvuldigheid en ethische consistentie stonden tegenover de noodzaak van contextgevoeligheid. Het dilemma werd verwoord in de vraag van een deelnemer: “Waar moet een beoordelingskader voor samenwerkingen aan voldoen?” Een andere deelnemer vulde aan: “Aspecten dienen wel gezamenlijk te worden beoordeeld binnen de bredere context waarbinnen de samenwerking plaats vindt.” Het dilemma dat hieruit naar voren kwam was uniformiteit versus maatwerk; de paradox dat een algemeen kader houvast biedt, maar tegelijkertijd geen recht doet aan unieke situaties.

Ook de vraag wie een stem heeft in de beoordeling van samenwerking met externe partners leverde spanning op, een derde spanningsveld. Waarden van participatie en transparantie botsten hier met uitvoerbaarheid en snelheid. Een deelnemer stelde hier de vraag: “Wie moet betrokken worden bij de beoordeling van samenwerkingen?” Het dilemma lag tussen brede betrokkenheid en bestuurlijke slagvaardigheid. De paradox was dat brede participatie draagvlak versterkte, maar besluitvorming kan vertragen en mandaat diffuus maakt.

Daarnaast speelde als vierde spanningsveld de verhouding tussen proces en resultaat als het gaat om dialoog binnen de instelling. Waarden als openheid en collectieve reflectie stonden tegenover resultaatgerichtheid. Zoals een deelnemer het idee uitsprak dat:

“De dialoog zelf misschien wel belangrijker is dan de uiteindelijke uitkomst. Door vaker met elkaar in gesprek te gaan krijg je meer duidelijkheid over de gemeenschappelijke waarden van de instelling.” Hier ontstond het dilemma tussen procesgericht werken en resultaatgericht sturen. De paradox was dat het proces van de dialoog als waardevol werd ervaren, maar tegelijkertijd de noodzaak tot duidelijke besluitvorming kan overschaduwen.

Ook de roep om transparantie over besluitvorming bracht spanningen en een dilemma met zich mee, een vijfde spanningsveld. Waarden als toegankelijkheid en inspraak botsten met bestuurlijke complexiteit bij besluitvormingsprocessen. Deelnemers gaven aan dat: “Het belangrijk is om het proces van totstandkoming van samenwerkingen transparant en toegankelijk te documenteren zodat de hele hogeschoolgemeenschap hier goed inzicht in heeft en duidelijk is waar mensen terecht kunnen met vragen of zorgen.” De paradox was dat meer informatie de betrokkenheid vergrootte, maar ook kan leiden tot interpretatieverschillen of onduidelijkheden.

Verder kwam een zesde spanningsveld, de spanning tussen normering en flexibiliteit naar voren. Een deelnemer stelde de vraag: “Hoe wordt een samenwerking gemonitord en geëvalueerd?” Andere deelnemers vulden aan: “Gezien de voortdurende veranderingen in de wereld en binnen de onderwijsinstelling moeten samenwerkingen periodiek worden bekeken. Ook moet het mogelijk kunnen zijn om een samenwerking tussentijds te beëindigen.” Het dilemma hier was een strikt kader versus een kader dat ruimte biedt. De paradox die naar voren kwam was dat een stabiel kader richting bood, maar tegelijk risico liep te verouderen of onvoldoende recht doet aan uitzonderingssituaties.

Een concreet voorbeeld van normering betrof het onderscheid tussen ‘rode lijnen’ en ‘rode vlaggen’. Hier botsten waarden van integriteit en duidelijkheid met nuance en afweging van de context. Het dilemma werd duidelijk in een suggestie van enkele deelnemers om met het vastleggen van een rode lijn: “Expliciet bepaalde industrieën of bedrijven, zoals de wapenindustrie of organisaties die betrokken zijn bij schendingen van internationale mensenrechten, uit te sluiten. Tegelijk zijn er wel situaties waarin deze grenzen onduidelijk zijn.” Een ander benadrukte: “Rode vlaggen geven waarschuwingssignalen die aanleiding geven tot verder onderzoek maar niet direct tot uitsluiting of beëindiging van een samenwerking.” De paradox was dat harde grenzen duidelijkheid boden, maar ook tot onrecht konden leiden in grensgevallen. Terwijl rode vlaggen vragen om dialoog, maar kunnen leiden tot onzekerheid over grenzen.

Tot slot kwam de spanning tussen overheidsrichtlijnen en interne standaarden naar voren, een zevende spanningsveld. Waarden van loyaliteit aan beleid van de overheid botsten met morele autonomie van de instelling. Een deelnemer stelde: “We kunnen niet neutraal zijn, maar we moeten ernaar streven onpartijdig en ongebonden te zijn.” Het dilemma dat naar voren kwam was de afweging tussen externe normen versus het volgen van een interne morele koers. De paradox was dat juist het streven naar onpartijdigheid soms vraagt om wel positie te kiezen.

Oplossingsrichtingen

Hoewel de toetsing van ethische aspecten bij het aangaan van samenwerking met externe partners centraal stond, formuleerden de deelnemers tijdens de dialoog diverse oplossingsrichtingen die als bijvangst beschouwd kunnen worden. Genoemd werden: beoordeling in samenhang met context, duur en intensiteit van de samenwerking, verbeterde documentatie en communicatie over afwegingen en procedures, steekproefsgewijze evaluaties en ruimte voor signalen vanuit de hogeschoolgemeenschap, en werken met rode vlaggen als evaluatie-instrument in plaats van rigide uitsluiting. Daarnaast was er sprake van een duidelijke oproep aan het College van Bestuur voor meerstemmigheid met als ideeën een structurele positionering van dialoog als richtinggevend onderdeel van besluitvorming, en dialoog over grenzen en verantwoordelijkheden als een structureel onderdeel van beleid.

Samenvattende analyse en interpretatie

De twee dialogen laten zien hoe maatschappelijke spanningen hun weerslag hebben binnen de hogeschool en hoe deze in interactie tussen studenten, medewerkers en College van Bestuur zichtbaar worden. Door het organiseren van professionele dialoog is ruimte voor meerstemmigheid gecreëerd, passend bij de kernwaarden van inclusiviteit en de toegevoegde waarde van diversiteit. Niet het snel vinden van oplossingen, maar het verdiepen van het gesprek en het begrijpen van ieders standpunt stond centraal. Daarmee werden dieper onder het conflict liggende *frames*, botsende waarden, dilemma's en paradoxen zichtbaar.

In de eerste dialoog, gericht op het bestaande ethisch kader, werden vier spanningsvelden duidelijk. De behoefte aan transparantie en uitlegbaarheid botste met de ervaring dat maatschappelijke vraagstukken zich vaak in een grijs gebied bevinden, waardoor juist nieuwe onzekerheden ontstonden. Het kader bood richting en vertrouwen, maar riep tegelijk vragen op over de houdbaarheid in een dynamische werkelijkheid. Ook de vraag naar eigenaarschap van toetsing en monitoring maakte zichtbaar hoe verantwoordelijkheid en controle konden schuren met vertrouwen en gedeeld eigenaarschap. Daarnaast bleek dat participatie in besluitvorming de kwaliteit en inclusiviteit van het proces versterkte, maar tegelijk de bestuurlijke slagkracht onder druk zette. Wat begon als een praktische verkenning van een bestaand kader, mondde zo uit in een gesprek waarin voor de deelnemers dilemma's en paradoxen zichtbaar werden, die zich niet tot eenduidige keuzes lieten reduceren.

De tweede dialoog verdiepte dit proces door te focussen op de toepassing van het ethisch kader. Hier kwamen opnieuw fundamentele spanningsvelden naar voren, in totaal zeven spanningsvelden. De tegenstelling tussen een persoonlijk moreel kompas en een door de instelling opgelegd kader maakte duidelijk dat individuele verantwoordelijkheid en collectieve normering niet eenvoudig zijn te verenigen. De vraag of algemene kaders recht doen aan unieke contexten bracht dezelfde spanning tussen stabiliteit en flexibiliteit opnieuw naar voren. Ook het onderscheid tussen rode lijnen en rode

vlaggen illustreerde dat duidelijke grenzen houvast kunnen bieden, maar in grensgevallen tot onrecht kunnen leiden. Daarbij werd zichtbaar dat juist de zoektocht naar betekenis, meer dan het vastleggen van een eenduidige uitkomst, van waarde werd gevonden.

Gezamenlijk laten de twee dialogen zien dat maatschappelijke spanningen binnen de hogeschool tot uiting komen in botsende waarden en spanningsvelden die door deelnemers vaak eerst als dilemma werden benoemd en uiteindelijk als paradox zichtbaar werden. Het voeren van een professionele dialoog bood ruimte om deze paradoxen niet te verdoezelen, maar te onderzoeken en betekenis te geven. Daarmee functioneerde de dialoog als een tussenruimte waarin meerstemmigheid een plek kreeg, zonder dat druk werd ervaren om verschillen glad te strijken of tot consensus te komen.

Deelnemers toonden bereidheid om uiteenlopende perspectieven en conflicterende belangen tijdens de dialoog te erkennen, en de spanning die hiermee gepaard gaat te verduren. Hierdoor werd zichtbaar dat diversiteit en inclusie zich niet puur manifesteren in het oplossen van spanning, maar juist in het vermogen om deze spanning als proces van betekenisgeving binnen de hogeschool te hanteren.

Bestuurlijke reactie

Het College van Bestuur heeft op basis van de tijdens de dialogen opgedane inzichten en enkele genoemde oplossingsrichtingen het ethische kader tekstueel laten aanscherpen en met de deelnemers gedeeld. Vanuit de opgedane ervaringen met professionele dialoog is door het College van Bestuur besloten om vier keer per jaar binnen de hogeschool een professionele dialoog over een relevant thema te organiseren.

Uit de bevindingen kan worden opgemaakt dat professionele dialoog door het expliciteren van verschillende perspectieven, en het bespreekbaar maken van afwegingen meerstemmigheid en wederzijds begrip kan versterken. Daarmee kan professionele dialoog fungeren als een betekenisgevende praktijk die de kwaliteit en het draagvlak voor bestuurlijke afwegingen kan beïnvloeden. Professionele dialoog kan conceptueel worden beschouwd als een *paradox-verhelderende praktijk*: een interactievorm waarin spanningen zich niet reduceren tot oplosbare dilemma's, maar zich ontwikkelen tot blijvende paradoxen die gezamenlijk onderzocht en gedragen worden. Deze conceptualisering verschuift het perspectief op dialoog van een instrument voor probleemoplossing naar een praktijk van collectieve betekenisgeving waarin normatieve complexiteit centraal staat.

Tenslotte maakt de analyse inzichtelijk dat paradoxen zich in verschillende, terugkerende vormen manifesteren, waaronder spanningen tussen transparantie en onzekerheid, participatie en bestuurlijke slagkracht, en normering en flexibiliteit. Deze typologie maakt zichtbaar dat het niet gaat om incidentele spanningen, maar om structurele kenmerken van bestuurlijke vraagstukken in een diverse en dynamische context.

Conclusies en discussie

De centrale onderzoeksvraag in dit artikel luidt: *Hoe kan het hoger onderwijs ten tijde van maatschappelijke spanningen door middel van professionele dialoog ruimte bieden aan uiteenlopende perspectieven van studenten en medewerkers en daarmee bijdragen aan diversiteit en inclusie?*

De analyse en interpretatie van de twee dialogen laat zien dat maatschappelijke gebeurtenissen binnen de hogeschool tot uiting komen in spanningsvelden die zich aanvankelijk aandienen als dilemma's en uiteindelijk zichtbaar worden als paradoxen. Deze paradoxen laten zich niet reduceren tot eenvoudige keuzes, maar vragen om een proces waarin ongemak en complexiteit door deelnemers worden onderzocht. In beide dialogen werd zichtbaar dat het voeren van het gesprek zelf belangrijker werd gevonden dan het vastleggen van directe uitkomsten.

Natuurlijk moeten ook de beperkingen van dit onderzoek worden onderkend. De bevindingen zijn gebaseerd op twee dialogen binnen één hogeschool, in een periode waarin maatschappelijke spanningen nadrukkelijk meespeelden. Deze kleinschaligheid maakt dat de resultaten niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar het hoger onderwijs als geheel. Daarmee heeft dit onderzoek een exploratief karakter: het biedt geen sluitende antwoorden, maar wel waardevolle aanknopingspunten om de rol van professionele dialoog verder te verkennen en te verdiepen. Gegeven deze beperkingen, komen wij op basis van ons exploratief onderzoek tot de volgende antwoorden op de gestelde onderzoeksvraag.

Een eerste inzicht is dat een professionele dialoog ook *in the heat of the moment* mogelijk is, mits aan de juiste voorwaarden wordt voldaan. De brede afvaardiging vanuit de hogeschool, de niet-besluitvormende setting en de onafhankelijke begeleiding boden een veilige tussenruimte waarin uiteenlopende perspectieven gedeeld konden worden.

Ten tweede blijkt dat professionele dialoog wederzijds begrip bevordert doordat verschillende *frames*, waarden en aannames zichtbaar en bespreekbaar werden gemaakt. Het erkennen van spanningsvelden en het benoemen van paradoxen maakte het mogelijk om verschillen te verdragen in plaats van ze te verhullen of te forceren.

Een derde inzicht is dat de dialoog door deelnemers zelf werd gewaardeerd als waardevoller dan het direct komen tot een beslissing. De dialoog fungeerde daarmee niet louter als middel, maar als een proces van gezamenlijke betekenisgeving waarin meerstemmigheid een plek kreeg en inclusie kon worden versterkt.

Voor de bestuurlijke praktijk volgt hieruit dat conflict vermijdende strategieën (zoals het snel innemen van een standpunt of het benadrukken van neutraliteit) het risico in zich dragen spanningen verder te laten escaleren. Professionele dialoog vormt een alternatief dat conflict niet uit de weg gaat, maar juist aanvaardt en benut als kans om uiteenlopende perspectieven zichtbaar te maken, en inclusie en toegevoegde waarde van diversiteit op de hogeschool te versterken.

De bevindingen sluiten aan op de bredere opdracht van het hoger onderwijs. Het onderzoek laat zien dat inclusie in het hoger onderwijs niet zozeer ontstaat door het wegnemen van verschillen, maar door het gezamenlijk leren omgaan met de spanning die deze verschillen onvermijdelijk met zich meebrengen. Professionele dialoog verdient hiermee een structurele plaats binnen beleid en besluitvorming, niet alleen in tijden van hoogoplopende spanningen maar juist ook als terugkerend onderdeel van de onderwijspraktijk. Dit vraagt om het toerusten van leidinggevend en docenten om dergelijke gesprekken te begeleiden en om blijvend te investeren in het scheppen van veilige tussenruimtes.

Om de bredere bruikbaarheid van deze vorm van professionele dialoog te beoordelen, is vergelijkend vervolgonderzoek nodig waarin deze aanpak in meerdere contexten wordt toegepast en geanalyseerd. Daarbij is het van belang om te onderzoeken onder welke condities de dialoog bijdraagt aan ruimte voor meerstemmigheid en het versterken van wederzijds begrip. Een combinatie van kwalitatieve procesanalyse en meting van ervaren effecten ligt daarbij voor de hand.

Noten

- 1 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/05/31/stand-van-zaken-omtr-ent-de-veiligheid-op-universiteiten-en-hogescholen-n-a-v-de-protesten-over-de-situatie-in-gaza>

Literatuur

- Van den Berg, B. & Castelijns, J. (2018). *Vertel verhalen. Treed in dialoog. Denk samen na!* Geraadpleegd via: https://www.basvandenbergh.org/wp-content/uploads/2019/02/Vertel-elkaar-verhalen_-binnenwerk_LR.pdf
- Brughmans, I. (2016). *Paradoxaal leiderschap: hoe haal je het beste uit tegenstellingen?* Geraadpleegd via: <https://paradoxaalleiderschap.com/>
- De Bruijn, H. (2011). *Framing. Over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Buber, M. (2002). *Between Man and Man*. United Kingdom: Routledge
- Cuppen, E. (2024). *Waardevolle meerstemmigheid Democratiseren van wetenschap, technologie en innovatie*. Geraadpleegd via: https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2024-11/Rathenau%20Instituut_Lezing_Waardevolle%20meerstemmigheid.pdf
- De Graaf, G. & Paanakker, H.L. (2015). Good governance: Performance values and procedural values in conflict. *American Review of Public Administration*, 45(6), 635–652.
- Emmers, E., Schrooten, M., & Pulinx, R. (2024). Verantwoordelijke inclusiviteit als sleutel tot succesvol diversiteitsbeleid. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 42, 4.

- Ghorashi, H., Boersma, K., & Azarhoosh, F. (2023). Tussen-denken en inclusief besturen rond armoede. In Overmans, T., Honing, M., & Noordegraaf, M. (red.), *Maatschappelijke bestuurskunde* (pp. 97–112). Den Haag: Boombestuurskunde.
- Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.
- De Jong, M., Ballafkih, H., Delhaas, J., & Hunkar, A. (2026). Diversiteit en inclusie vanuit het perspectief van docenten en studenten. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 44, 14.
- Kessener, J., & van Loon, R. (2025). *Dialogorevolutie. De weg naar gedeeld moreel leiderschap*. Meppel: Boom.
- Moonen, M., Scherpenisse, J. & van Stapele, N. (2023). Uit de kramp van kansengelijkheid en inclusie. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 12, 14–23.
- NOS Nieuws. (2025). *Hoe gaat het op universiteiten na de pro-Palestinaprotesten? 'Onrust neemt weer toe'*. Geraadpleegd via: <https://nos.nl/artikel/2557537-hoe-gaat-het-op-universiteiten-na-de-pro-palestinaprotesten-onrust-neemt-weer-toe>
- Schuijt, L. (2021). *Leren leiden met paradoxen*. Geraadpleegd via: <https://www.aog.nl/leren-leiden-met-paradoxen/#:~:text=Bewust%20leren%20leven%20met%20paradoxen,houd%20je%20meerdere%20opties%20open>
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, pp. 1–65.
- Van Twist, M. (2018). *Woorden wisselen. Werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren*. Deventer: Vakmedianet.
- Van Twist, M. & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *M&O*, 5/6, 152–175.

Governing in turbulent times: Professional dialogue for diversity and inclusion in higher education

Abstract Social tensions are reflected in higher education as a microcosm of society. Universities of applied sciences are faced with pressure to take certain positions or set boundaries based on a single dominant perspective; choices that can conflict with the importance of inclusion and thus be detrimental to institutional resilience. This article examines how higher education can use 'professional dialogue' to accommodate the diverse perspectives of students and staff, thereby contributing to inclusion and resilience. Based on a case study at a university of applied sciences in the Randstad, two dialogues were analyzed in which students, staff, and members of the executive board discussed ethical aspects of external collaborations. The results show that beneath (passionate) calls for a specific type of action lie different frames of reference and that these issues are characterized by dilemmas and paradoxes that are not easy to resolve. Professional dialogue made it possible to examine these conflicts in such a way that multiple voices were given a place, without the need to strive for consensus. The study concludes that professional dialogue does not so much contribute to resolving conflicts as it does to making underlying tensions, dilemmas, and paradoxes visible and manageable. It is precisely by not reducing these to unambiguous choices that space is created for diversity of opinion and mutual understanding. Thus, professional dialogue can be understood as a meaningful administrative practice that strengthens inclusion, because diverse perspectives are genuinely given a place in the process of judgment and decision-making.

Keywords professional dialogue, multiple voices, paradoxes, diversiteit, inclusion and higher education