



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Inclusie in het Publieke Domein: Een kwalitatief onderzoek naar de determinanten van een inclusief klimaat bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Andree, Jurian

Citation

Andree, J. (2021). *Inclusie in het Publieke Domein: Een kwalitatief onderzoek naar de determinanten van een inclusief klimaat bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3158894>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3158894>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

INCLUSIE IN HET PUBLIEKE DOMEIN

Een kwalitatief onderzoek naar de determinanten van een inclusief klimaat bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Universiteit Leiden

Jurian Andree
s2390388

8 januari 2021

Master Thesis Management van de Publieke Sector
MSc. Bestuurskunde: Management van de Publieke Sector
Strategie, Advisering en Verandermanagement
Faculteit Governance and Global Affairs
Universiteit Leiden
2020-2021

Scriptiebegeleiders: Dr. T. Ashikali en M. van der Hoek, Msc.

Aantal woorden: 17.135

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Inclusie in het publieke domein: een kwalitatief onderzoek naar de determinanten van een inclusief klimaat bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dit onderzoek vormt de afsluiting van mijn masteropleiding Management van de Publieke Sector, met als specialisatie strategie, advisering en verandermanagement, aan de Universiteit Leiden. Ik draag het onderwerp inclusie een warm hart toe, omdat ik geloof dat ieder individu zijn sterke kanten heeft en de kans moet krijgen om dit te laten zien. Met dit onderzoek lever ik daarom graag een bijdrage aan hoe de inclusiviteit op de werkvloer bevorderd kan worden.

Een hartelijk dankwoord gaat uit naar mijn scriptiebegeleiders vanuit de Universiteit Leiden, Tanachia Ashikali en Marieke van der Hoek. Bedankt voor jullie begeleiding en onmisbare adviezen. Naast de hulp vanuit de universiteit, wil ik de personen bedanken die betrokken zijn geweest bij mijn onderzoek vanuit VWS. Paul Zwinkels en Annemarie Jansen, bedankt voor de mogelijkheid die jullie mij hebben gegeven om dit onderzoek uit te voeren binnen VWS naast mijn reguliere werkzaamheden. Daarnaast wil ik Sharon van Dam, mijn scriptiebegeleider vanuit VWS, bedanken voor het fijne onderlinge contact en de waardevolle feedback op mijn onderzoek. Ook wil ik alle medewerkers van VWS die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd.

Ten slotte wil ik mijn dank uitspreken richting mijn ouders en in het bijzonder mijn partner, Alicia. Mijn ouders, omdat jullie mij altijd steunen in alle keuzes ik maak. Alicia, omdat ze mij altijd onvoorwaardelijke steun en liefde geeft en er altijd voor mij is, terwijl ze de afgelopen periode gelijktijdig haar master scriptie heeft geschreven.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jurian Andree

Alphen aan den Rijn, 8 januari 2021

Managementsamenvatting

Om optimaal gebruik te maken van de diverse perspectieven van medewerkers is het van belang dat organisaties zich focussen op het creëren van een inclusief klimaat. Het is echter nog onderbelicht welke determinanten een inclusief klimaat beïnvloeden en hoe deze determinanten een inclusief klimaat beïnvloeden. De literatuur wijst uit dat de determinanten inclusief leiderschap, discriminatie en psychologische veiligheid het inclusieve klimaat kunnen beïnvloeden. Om een bijdrage te leveren aan de literatuur worden de geschetste theoretische verbanden tussen de bovengenoemde determinanten en het inclusieve klimaat in dit onderzoek empirisch getest. Aanvullend wordt getracht andere mogelijke determinanten in kaart te brengen die bijdragen aan een inclusief klimaat. Daarmee zocht dit onderzoek een antwoord op de volgende vraag: *“Hoe beïnvloeden de determinanten inclusief leiderschap, psychologische veiligheid en discriminatie de percepties van een inclusief klimaat bij het ministerie van VWS?”*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoeksontwerp gehanteerd, waarbij in dertien semigestructureerde interviews is ingegaan op de percepties van respondenten omtrent de onderzochte concepten.

Uit het onderzoek blijkt dat inclusief leiderschap een positieve bijdragen levert aan het inclusieve klimaat door medewerkers aan te moedigen om hun mening te uiten en deze mening te waarderen, medewerkers gelijk te behandelen en gezamenlijke besluitvorming te faciliteren. Een milde vorm van ontwijking van medewerkers, het onderbreken van een individu en subtiele discriminatie op basis van leeftijd en geslacht maakt het aannemelijk dat discriminatie het inclusieve klimaat op negatieve wijze beïnvloedt. Psychologische veiligheid levert een positieve bijdrage aan het inclusieve klimaat door de aanwezigheid van constructieve feedback, de acceptatie van fouten en de degelijke wijze waarop in teams wordt omgegaan met afwijkende meningen. Aanvullend kan de onderlinge verbondenheid tussen teamleden mogelijk bijdragen aan het inclusieve klimaat, gezien de sociale relatie die teamleden hebben van belang lijkt te zijn voor de teamdynamiek en samenwerking.

Ten aanzien van de relaties tussen inclusief leiderschap, discriminatie, psychologische veiligheid, onderlinge verbondenheid en het inclusieve klimaat zijn voor VWS verschillende aanbevelingen gedaan: (1) maak van inclusief leiderschap de gouden standaard in de organisatie, (2) doorbreek het taboe rondom discriminatie en (3) houd aandacht voor en bevorder de onderlinge verbondenheid tussen teamleden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.4 Wetenschappelijke relevantie	10
1.5 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Inclusie	11
2.2 Inclusief klimaat	12
2.3 Determinanten inclusief klimaat	14
2.3.1 Inclusief leiderschap.....	15
2.3.2 Discriminatie	17
2.3.3 Psychologische veiligheid	19
2.4 Conceptueel model.....	22
3. Methodologie	23
3.1 Casusbeschrijving	23
3.2 Ontwerp van het onderzoek.....	24
3.3 Selectie respondenten.....	26
3.5 Controle- en contextvariabelen	27
3.6 Operationalisering.....	28
3.7 Data-analyse	32
3.8 Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
4. Analyse	34
4.1 Inclusief leiderschap	34
4.2 Discriminatie	39
4.3 Psychologische veiligheid.....	43
4.4 Overige bevindingen.....	47
5. Conclusie en discussie	51
5.1 Conclusie	51
5.2 Discussie en aanbevelingen.....	54
5.2.1 Theoretische reflectie.....	54
5.2.2 Methodologische reflectie.....	56
5.2.3 Aanbevelingen	57

Literatuurlijst	60
Bijlage 1: organogram ministerie van VWS	70
Bijlage 2: overzicht respondenten.....	71
Bijlage 3: topiclijst interviews	72
Bijlage 4: codeboom.....	74

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Over de gehele wereld zijn overheden bezig om het personeelsbestand van publieke organisaties meer een afspiegeling te maken van de samenleving (Pitts & Wise, 2010). Gezien de demografische ontwikkelingen van de afgelopen eeuw in Westerse landen, als gevolg van wereldwijde immigratie, betekent dit dat overheden in deze landen streven naar een divers personeelsbestand binnen publieke organisaties (Andrews & Ashworth, 2013; Selden, 2006). Diversiteit is de standaard geworden voor het vaststellen van het personeelsbestand. De Nederlandse overheid sluit aan bij deze ontwikkeling. Zo is te zien dat diversiteit en inclusiviteit is opgenomen als een van de zeven focuspunten van het strategisch personeelsbeleid van het Rijk 2025 (Rijksoverheid, 2018).

Het is niet verwonderlijk dat overheden streven naar een divers personeelsbestand, gezien wetenschappelijk onderzoek aantoont dat een divers personeelsbestand kan leiden tot verschillende positieve uitkomsten (Andrews & Ashworth, 2015; Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020; Nishii & Rich, 2014; Offerman & Bashford, 2014). Organisaties in zowel het publieke als private domein focussen zich daarom op het in praktijk brengen van het diversiteitsbeleid, zoals ziekenhuizen, universiteiten, politie en brandweer, Shell, ABN AMRO en Pwc (ABN AMRO, z.j.; Brandweer, z.j.; Erasmus Universiteit Rotterdam, z.j.; Politie, 2019; Pwc, z.j.; Shell, z.j.; Universiteit Leiden, z.j.; Weeda, 2020). Kortom, vele organisaties in allerlei branches zijn bezig met het thema diversiteit.

Onderzoek wijst echter uit dat een divers personeelsbestand niet voldoende is om de voordelen van diversiteit te realiseren (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018; Andrews & Ashworth, 2015). Om de bedoelde positieve uitkomsten van diversiteit te realiseren moeten organisaties zich focussen op het includeren van de diverse medewerkers (Mor Barak et al., 2016, Shore et al., 2018). Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat diversiteit kan leiden tot meer conflicten en verloop van het personeelsbestand, en minder cohesie en prestatie (Jackson & Joshi, 2011; Mannix & Neale, 2005). Het is dus belangrijk om de inclusiviteit binnen organisaties te bevorderen. Het is daarvoor eerst nodig het onderscheid tussen diversiteit en inclusiviteit te duiden.

Inclusiviteit is de mate waarin een medewerker zich een gewaardeerd lid voelt van een organisatie door behandeld te worden op een manier die voldoet aan zijn of haar behoefte aan *belongingness* en *uniqueness* (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart & Singh, 2011). In algemene zin gaat diversiteit om de verschillen tussen medewerkers (Harrison & Klein,

2007). Diversiteit is binnen organisaties echter makkelijker te bereiken dan inclusiviteit (Winters, 2014). Diversiteit kan via wetgeving worden verplicht, terwijl inclusie volgt uit vrijwillige actie van de organisatie om de diverse medewerkers op te nemen in de organisatie. Daarbij leidt een grotere teamdiversiteit niet automatisch tot een inclusief klimaat. Een inclusief klimaat is de collectieve perceptie dat er verwachtingen en normen zijn die medewerkers toestaan om zichzelf te gedragen op een wijze die overeenkomt met de verschillende identiteiten die ze hebben, en dat ze geïncludeerd zijn in de besluitvorming en gesteund worden om afwijkende standpunten te delen (Nishii, 2013).

Een inclusief klimaat wordt gezien als een voorwaarde voor inclusie (Ashikali et al., 2020). Het is echter onduidelijk of organisaties zich op proactieve wijze inzetten om een inclusief klimaat binnen de organisatie te creëren (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2004). Dit maakt het nodig om de aandacht op het bereiken van diversiteit te verplaatsen naar het bevorderen van een inclusieve werkomgeving (Andrews & Ashworth, 2015; Ashikali & Groeneveld, 2015; Sabharwal, Levine & D'Agostino, 2018). Diversiteit en inclusiviteit staan echter niet los van elkaar. Om te zorgen voor inclusiviteit en een inclusief klimaat moet immers actie worden ondernomen op alle componenten die een organisatie divers maken, zodat iedereen mee kan en mag doen.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek richt zich op het empirisch testen en aanvullen van de determinanten van een inclusief klimaat om te zorgen dat alle medewerkers binnen een organisatie zich geïncludeerd voelen en de voordelen die diversiteit kan bieden om te zetten in de praktijk. Dit onderzoek bouwt voort op het artikel van Shore et al. (2018) die een literatuurreview hebben gemaakt van de literatuur omtrent inclusie. Hierin komt een model naar voren met factoren die bijdragen aan een inclusief klimaat. De auteurs geven echter aan dat de ideeën in het model nog geen helder gedefinieerde constructen bevatten, alsmede dat empirische testen van de geschetste verbanden ontbreken in de literatuur. De factoren waar dit onderzoek zich op richt zijn inclusief leiderschap, psychologische veiligheid en discriminatie. De verantwoording voor de keuze van deze drie factoren vindt plaats in paragraaf 2.3.

Volgens Shore et al. (2018) bestaan op dit moment twee verschillende benaderingen voor het creëren en bevorderen van een inclusief klimaat. De eerste benadering om een inclusief klimaat tot stand te brengen binnen de organisatie is het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers door inclusie in de besluitvorming, gelijke toepassing van beleid, en het samenbrengen van verschillen tot stand te brengen. De tweede benadering

neemt aan dat discriminatie voorkomt binnen de organisatie en aangepakt moet worden. Deze benaderingen vullen elkaar aan doordat enerzijds de preventie en aanpak van discriminatie wordt benadrukt, terwijl anderzijds wordt gefocust op positieve factoren (Shore et al., 2018). Daarbij wordt de rol van het management benadrukt in het creëren van gelijke kansen voor iedereen. Middels kwalitatief onderzoek kunnen andere mogelijke factoren in kaart worden gebracht die bijdragen aan een inclusief klimaat. Dit onderzoek tracht dan ook om vanuit de praktijk de literatuur nader aan te vullen.

Bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is al enkele jaren op verschillende manieren aandacht voor het binnenhalen van diverse medewerkers in de organisatie (persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2020; Van Dam, 2020). Stap een, het binnenhalen van diverse medewerkers, is echter het begin. Stap twee is om deze groep medewerkers te behouden. Om deze groep medewerkers te behouden moet middels het in praktijk brengen van een inclusieve omgeving, waarbij inclusie gedragen en gedeeld is binnen de hele organisatie, de ruimte worden geboden voor medewerkers om zichzelf te zijn en zich te aarden in de organisatie. Een van de belangrijkste gestelde doelen is daarom het stimuleren van een inclusieve organisatiecultuur (Van Dam, 2020). Dit maakt het voor VWS van belang om in kaart te brengen hoe de factoren die in dit onderzoek aan bod komen het inclusieve klimaat beïnvloeden.

Bovenstaande aanleiding mondt uit in de volgende onderzoeksvraag die centraal zal staan tijdens dit onderzoek: *“Hoe beïnvloeden de determinanten inclusief leiderschap, psychologische veiligheid en discriminatie de percepties van een inclusief klimaat bij het ministerie van VWS?”*

1.3 Maatschappelijke relevantie

De demografische ontwikkelingen in Nederland laten een trend zien van groeiende diversiteit. De bevolkingspopulatie met een migratie-achtergrond neemt sterk toe volgens de bevolkingsprognose van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2020; De Beer, 2020). Een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) erkent tevens deze trend en stelt: *“De diversiteit van de Nederlandse samenleving blijft de komende decennia toenemen, óók als er vanaf vandaag geen enkele immigrant meer bij zou komen”* (Jennissen, Engbersen, Bokhorst & Bovens, 2018). De vraag of sprake is van een diverse samenleving is daarmee niet langer aan de orde en meer focus is nodig op hoe invulling wordt gegeven aan deze diverse samenleving.

Het is de taak van de overheid om hierbij gelijke kansen te bieden aan de diverse groepen binnen de bevolkingspopulatie. In plaats daarvan is echter vaak sprake van ‘categoriaal denken’, waarbij slechts aandacht is voor tekortkomingen van etnische minderheden. Dit betekent enerzijds dat talenten en kwaliteiten onopgemerkt blijven en anderzijds dat geen gelijke kansen worden geboden voor iedereen (Elibol & Tielbeke, 2018). Het thema van ongelijkheid kreeg recentelijk veel aandacht in de media door de Black Lives Matter demonstraties die over de gehele wereld werden gehouden. Ondanks dat ras en huidskleur ook in Nederland een belangrijke rol spelen, zijn de grondslagen voor ongelijkheid hier meer verweven met religie, cultuur en etniciteit (Scholten, 2020).

De focus op inclusie creëert maatschappelijke meerwaarde omdat hiermee meer sprake is van het bieden van gelijke kansen en gelijke behandeling van iedereen, ongeacht huidskleur, etniciteit of andere verschillen. Daarbij geeft de overheid middels inclusie een invulling aan de diverse samenleving waarmee beleidsdoelen beter worden bereikt en de legitimiteit van de overheid wordt versterkt (Andrews & Ashworth, 2015). Deze meerwaarde wordt gerealiseerd doordat het ambtenarenbestand meer een afspiegeling vormt van de samenleving en zo meerdere perspectieven worden meegenomen bij de besluitvorming over beleid. Voor het horen van verschillende perspectieven is echter wel een inclusief klimaat van belang.

Niet alleen levert inclusie maatschappelijke meerwaarde voor VWS als organisatie, de medewerkers hebben tevens profijt van een inclusieve werkomgeving. Wanneer sprake is van exclusie, het buitensluiten van individuen, heeft dit een negatief effect op het gevoel van thuishoren binnen de organisatie en kan het leiden tot minder psychologisch welzijn, baantevredenheid, betrokkenheid en meer ziekteverschijnselen (Hitlan, Clifton & DeSoto, 2006; Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider & Zaráte, 2006; Liu, Kwan, Lee, & Hui, 2013; O’Reilly, Robinson, Berdahl & Banki, 2015; Scott, Zagenczyk, Schippers, Purvis & Cruz, 2014). Wanneer echter sprake is van een inclusief klimaat kan dit leiden tot verschillende positieve uitkomsten, zoals meer zelfvertrouwen, behoud van medewerkers, betrokkenheid bij de organisatie, innovatie, motivatie, baantevredenheid en creativiteit (Mor Barak & Travis, 2010; Nishii, 2013; Nishii & Rich, 2014; Shore et al., 2011; Shore et al., 2018). Daarbij kunnen enkele negatieve uitkomsten worden verminderd middels het realiseren van een inclusief klimaat, waaronder conflict, verveling en stress (Nishii, 2013).

Door inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan een inclusief klimaat wordt VWS geholpen om gelijkheid te creëren in de organisatie, tot betere resultaten te komen en negatieve effecten van exclusie te voorkomen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Op dit moment is nog weinig literatuur beschikbaar over concept van een inclusief klimaat. De literatuur is recentelijk begonnen met het onderzoeken van een inclusief klimaat en haar elementen (Shore et al., 2018). Bestaand onderzoek richt zich voornamelijk op de definitie, het modererende effect of de uitkomsten van een inclusief klimaat (Dwertmann & Boehm, 2016; Li, Lin, Tien & Chen, 2015; Nishii, 2013; Nishii & Langevin, 2009; Volpone, Avery & Mckay, 2012). Het is daarom van belang om meer inzicht te krijgen in hoe een inclusief klimaat ontstaat en zich ontwikkelt (Andrews & Ashworth, 2015).

Het model van Shore et al. (2018) schetst dat verschillende factoren bijdragen aan het creëren van een inclusief klimaat. Deze factoren zijn psychologische veiligheid, betrokkenheid bij de werkgroep, het ervaren van respect en waardering, invloed op de besluitvorming, authenticiteit en het herkennen, waarderen en bevorderen van diversiteit. Hiernaast is vanuit het management aandacht nodig om inclusiviteit te bevorderen en exclusie te voorkomen (Shore et al., 2018). De focus van dit onderzoek op de factoren die bijdragen aan een inclusief klimaat als werkomgeving biedt een aanvulling op de wetenschappelijke literatuur door onderdelen van het model van Shore et al. (2018) empirisch te testen en mogelijke aanvullende determinanten van een inclusief klimaat in kaart te brengen.

Middels kwalitatief onderzoek kunnen de voorgestelde relaties tussen de concepten in het model van Shore et al. (2018) empirisch worden getest, nader worden verklaard en kunnen andere mogelijke factoren in kaart worden gebracht die bijdragen aan een inclusief klimaat. Hierbij wordt getracht om de literatuur vanuit de verschillende inclusie constructen integraal te benaderen in het onderzoek om nadere onderlinge verbanden in de literatuur te schetsen, waarvan de noodzaak wordt benadrukt door Shore et al. (2018).

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk twee omvat het theoretisch kader waarin de onderzoeksconcepten worden uitgewerkt. In hoofdstuk drie volgt de uitwerking van het onderzoeksontwerp. Hierna komt in hoofdstuk vier de analyse van de empirische bevinden aan bod. Afsluitend geeft hoofdstuk vijf de conclusie van dit onderzoek weer. In dit hoofdstuk komen tevens de discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie omtrent inclusie, een inclusief klimaat en de determinanten van een inclusief klimaat besproken. Paragraaf 2.1 bespreekt het concept inclusie. Vervolgens gaat paragraaf 2.2 in op het concept van een inclusief klimaat. Paragraaf 2.3 bespreekt de determinanten van een inclusief klimaat: inclusief leiderschap, discriminatie en psychologische veiligheid. De verantwoording voor de keuze van deze drie determinanten vindt plaats in paragraaf 2.3. In paragraaf 2.4 worden de theoretische verwachtingen samengevat en visueel gemaakt in een conceptueel model.

2.1 Inclusie

Met het concept inclusie wordt verwezen naar de mate waarin een medewerker zich een gewaardeerd onderdeel voelt van de groep medewerkers door behandeld te worden op een manier die voldoet aan zijn of haar behoefte aan *belongingness* (verbondenheid) en *uniqueness* (uniciteit). Met deze definitie volgt dit onderzoek het inclusie framework van Shore et al. (2011). Centraal bij dit inclusie framework staat de samenwerking tussen de begrippen verbondenheid en uniciteit om een gevoel van inclusie te creëren. Daarbij leidt uniciteit mogelijk tot betere groepsprestaties alleen wanneer het unieke individu geaccepteerd wordt als onderdeel van de groep en de groep de unieke karakteristieken van deze persoon waardeert. Een medewerker moet dus volledig zichzelf kunnen zijn en worden opgenomen binnen de groep.

De bovengenoemde conceptualisering van inclusie komt voort uit de *Optimal Distinctiveness Theory* (ODT). Deze theorie stelt dat de identiteit van een persoon wordt bepaald door een optimale balans te vinden tussen de menselijke behoefte aan gelijkenis aan anderen aan de ene kant, en behoefte aan uniciteit aan de andere kant (Brewer, 1991). Daarbij leidt een eenduidige focus op verbondenheid, bijvoorbeeld door te assimileren, tot een situatie waarin individuen hun achtergronden, ervaringen en mening onderdrukken die hun uniek maakt (Hewlin, 2009). Een eenduidige focus op uniciteit, bijvoorbeeld door differentiatie, leidt mogelijk tot segregatie en stereotyperingen (Ely & Thomas, 2001).

Dit maakt dat bepleit wordt door Shore et al. (2011) om een ideale balans te vinden tussen verbondenheid en uniciteit om een gevoel van inclusie te creëren. Wanneer geen sprake is van een balans tussen verbondenheid en uniciteit bestaat de kans op zowel exclusie, assimilatie en differentiatie. Het onderscheid tussen deze begrippen wordt geduid in onderstaand inclusie framework van Shore et al. (2011).

	Laag gevoel van verbondenheid	Hoog gevoel van verbondenheid
Laag gevoel van uniciteit	Exclusie Het individu wordt niet behandeld als insider in de organisatie met een unieke waarde in de groep, er zijn andere medewerkers of groepen die wel tot de insiders behoren.	Assimilatie Het individu wordt behandeld als insider in de groep wanneer deze zich conformeert aan de dominante normen en cultuur van de organisatie en uniciteit minder van belang acht.
Laag gevoel van uniciteit	Differentiatie Het individu wordt niet behandeld als een insider in de organisatie, maar zijn of haar unieke karakteristieken worden gewaardeerd en gezien als noodzakelijk voor het succes van de groep of organisatie.	Inclusie Het individu wordt behandeld als een insider en wordt aangemoedigd om uniciteit te behouden binnen de groep.

Figuur 1: inclusie framework Shore et al. (2011)

2.2 Inclusief klimaat

Inclusie kan worden gezien als een fundamentele verandering in de manier waarop individuen omgaan met elkaars verschillen (Nishii & Rich, 2014), waarbij aandacht is voor de verbondenheid en gelijke toegang tot middelen voor iedere medewerker. Dit maakt dat een organisatie pas inclusief kan worden genoemd in de mate waarin beleid, toepassing van beleid en leiderschap laat zien dat alle medewerkers beschikken over waardevolle ervaringen, vaardigheden en ideeën die bijdragen en hun uniciteit kunnen uitdragen in hun werk zonder druk om te assimileren om geaccepteerd te worden (Shore et al., 2011).

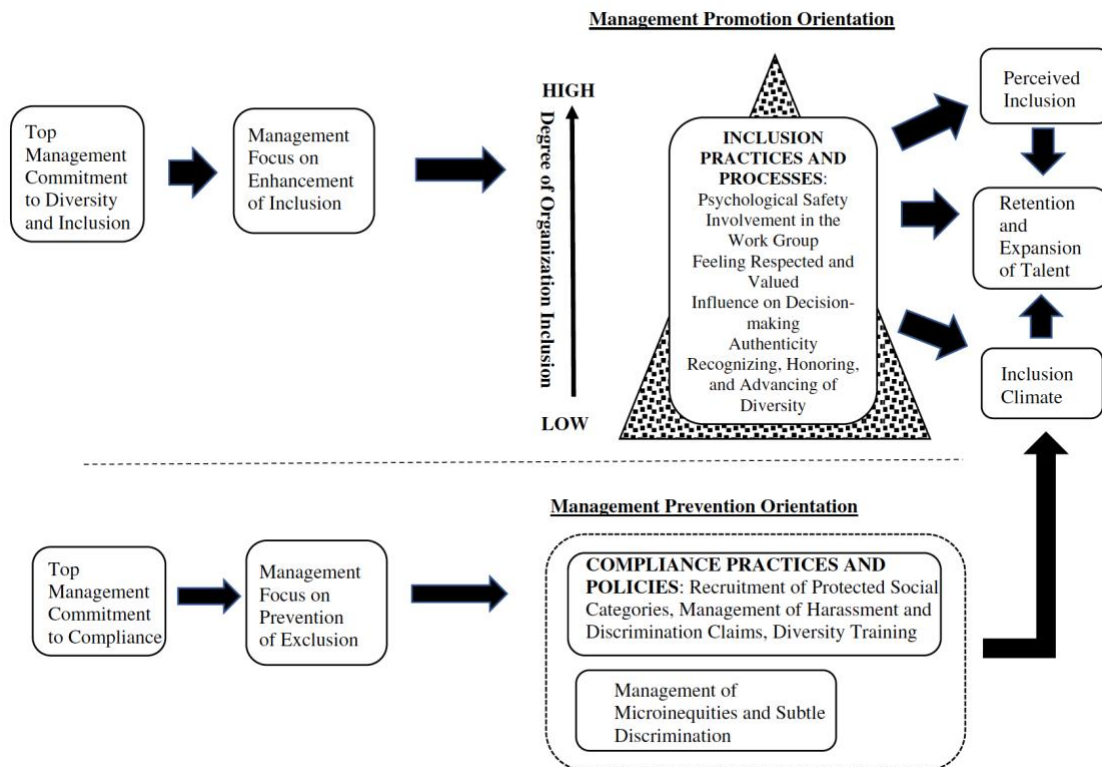
Het is niet mogelijk om de hierboven geschetste omgeving te creëren met slechts een enkel project of initiatief. Om een inclusief klimaat te creëren dient binnen de gehele organisatie een verandering te komen in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd (Nishii & Rich, 2014). Dit vereist niet alleen inspanning van de top van de organisatie of midden managers, de medewerkers over de hele linie dienen opnieuw na te denken over de manier waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren. Inclusie is een concept dat namelijk doordringt in verschillende onderdelen van de organisatie, zoals het beleid, de heersende normen en de operationele werkzaamheden, die allen weer de groep medewerkers beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001).

Voortbordurend op de literatuur omtrent het concept van een inclusief klimaat zijn er volgens Nishii (2013) drie componenten waaruit een inclusief klimaat bestaat. Een inclusief klimaat wordt gedefinieerd als de collectieve perceptie van diverse teamleden over gelijke behandeling, het integreren van verschillen en inclusie in de besluitvorming. Centraal bij deze definitie staat dat het bij een inclusief klimaat gaat om de gedeelde perceptie van inclusie in plaats van de som van individuele percepties over het klimaat (Nishii & Rich, 2014).

De component van gelijke behandeling gaat om het op eerlijke wijze implementeren van beleid om vooroordelen onder diverse teamleden te voorkomen of verwijderen (Nishii, 2013). De organisatie dient om deze reden aandacht te besteden aan gelijke kansen op promotie of ontwikkelmogelijkheden, om de sociale context op positieve wijze te beïnvloeden zodat deze zich opent voor inclusiviteit (Nishii & Rich, 2014). De integratie van verschillen betekent de collectieve verwachting en norm over de openheid waarmee medewerkers onderdelen van zichzelf kunnen laten zien zonder dat dit negatieve gevolgen heeft (Kahn, 1990; Ragins, 2008; Ramarajan, 2009). Inclusie in de besluitvorming omvat de mate waarin diverse perspectieven van medewerkers actief worden gevraagd en geïntegreerd in de besluitvorming (Ely & Thomas, 2001; Mor Barak & Cherin, 1998).

2.3 Determinanten inclusief klimaat

Onderstaand worden drie determinanten besproken die in relatie staan tot de mate waarin sprake is van een inclusief klimaat. Dit zijn inclusief leiderschap, discriminatie en psychologische veiligheid. In de inleiding is aangegeven dat dit onderzoek onderdelen van het model van Shore et al. (2018) empirisch test. Dit model blijkt echter te omvangrijk om in zijn geheel te testen in dit onderzoek.



Figuur 2: model Shore et al. (2018)

Om deze reden is gekozen dit onderzoek te richten op de drie bovengenoemde concepten waarin de thema's, zoals beschreven in het model van Shore et al. (2018), het meeste terugkomen. De managementfocus op het bevorderen van inclusie en voorkomen van exclusie komt terug in het concept inclusief leiderschap. Het managen van discriminatie komt in het model van Shore et al. (2018) voor als onderdeel van een management preventie oriëntatie. In dit onderzoek is discriminatie als alleenstaand concept opgenomen, gezien de negatieve invloed die dit mogelijk kan hebben op zowel de psychologische veiligheid als het inclusieve klimaat. Psychologische veiligheid is tevens als alleenstaand concept opgenomen, gezien dit concept niet wordt uitgewerkt binnen de definiëring van inclusief leiderschap. De overige thema's die Shore et al. (2018) benoemt, betrokkenheid in de werkgroep, het ervaren van respect en waardering, invloed op besluitvorming, authenticiteit en het erkennen, waarderen en bevorderen van diversiteit zijn opgenomen in de theorie omtrent inclusief leiderschap.

Een kritische noot op het model van Shore et al. (2018) is dat de auteurs veelal geen heldere definities bieden bij de thema's die worden aangedragen als antecedent van een inclusief klimaat. Dit maakt het een uitdaging om het model op eenduidige wijze empirisch te testen. Daarenboven is in het model opgenomen dat een management promotie oriëntatie en een management preventie oriëntatie nodig is voor het bereiken van een inclusief klimaat. Alhoewel wetenschappelijke literatuur dit standpunt ondersteunt wordt hierbij slechts geringe aandacht besteed aan de conceptualisering van deze oriëntaties en wordt het belang van inclusief leiderschap niet benoemd, hetgeen volgens diverse auteurs van cruciaal belang is om de perceptie van inclusie te bevorderen (Chrobot-Mason, Gerbasi & Cullen-Lester, 2016; Randel et al., 2018).

2.3.1 Inclusief leiderschap

Teamleden baseren hun perceptie van inclusie op hoe zowel zij zelf als hun teamleden worden behandeld (Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018). Managers hebben bij de vorming van deze perceptie een cruciale rol in het creëren van een inclusieve omgeving, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming en invloed hebben op hoe inclusiviteit terugkomt in de werkomgeving (Nishii, 2013). Specifiek kan inclusief leiderschap een belangrijke bijdrage leveren aan een inclusief klimaat op de werkvloer, gezien deze leiderschapsstijl focust op het stimuleren en waarderen van onderscheidende kenmerken en het verzekeren van verbondenheid onder teamleden. Een inclusief leider dient daarbij als rolmodel voor het versterken van dit inclusieve gedrag onder de teamleden.

Inclusief leiderschap richt zich op het faciliteren en ondersteunen van de behoefte voor verbondenheid en uniciteit binnen een team om een inclusief klimaat te creëren (Randel et al., 2018). Het faciliteren van verbondenheid bevordert een inclusief klimaat door het steunen van teamleden, het verzekeren dat eerlijkheid en gelijkheid onderdeel zijn van de beleving van elk teamlid en het mogelijk maken van gezamenlijke besluitvorming (Randel et al., 2018).

Het steunen van teamleden komt tot uiting door deze op hun gemak te laten voelen en acceptatie in de groep te stimuleren om gezamenlijkheid te creëren (Mor Barak & Cherin, 1998; Nembhard & Edmondson, 2006). Daarnaast is eerlijke en gelijke behandeling door de leidinggevende een belangrijk signaal dat ieder gerespecteerd wordt in de groep (Sabharwal, 2014; Shore et al., 2011). Gezamenlijke besluitvorming geeft als laatst een gevoel van verbondenheid aan doordat nadruk wordt gelegd op gedeelde macht en meer draagvlak op een besluit door bredere raadpleging van meningen (Mor Barak & Cherin, 1998; Nembhard & Edmondson, 2006; Nishii, 2013; Robertson, 2006;). Om een inclusief klimaat te behouden is

het van belang om duidelijk bij medewerkers aan te geven waarom hun perspectief wel of niet is meegenomen in de besluitvorming, gezien de medewerker anderzijds de perceptie kan krijgen dat zijn of haar unieke perspectief niet wordt gewaardeerd (Nishii & Rich, 2014).

Het faciliteren van uniciteit is een tweede taak van een inclusief leider. Hierbij is het van belang om diverse bijdragen aan te moedigen en te verzekeren dat medewerkers geen obstakels ervaren om bij te dragen in het team (Robertson, 2006). Het aanmoedigen van diverse bijdragen geeft het signaal dat waardering is voor de uniciteit van elk individu (Mor Barak & Daya, 2014; Randel et al., 2018; Shore et al., 2011; Winters, 2014). Het wegnemen van obstakels voor individuen om volledig bij te dragen leidt ertoe dat medewerkers hun unieke perspectieven niet achterhouden (Randel et al., 2018; Robertson, 2006).

Middels deze vormen van inclusief leiderschapsgedrag richten deze leiders zich op het faciliteren van een veilige omgeving waarin alle teamleden zichzelf kunnen zijn (Randel et al., 2018). Het behouden van een klimaat waarin openheid en waardering van verschillen terugkomen staat hierbij centraal. Doordat de inclusieve leider daarbij de waarde van verschillen benadrukt kan dit leiden tot meer openheid voor diversiteit onder de teamleden, waarmee diverse teamleden als onderdeel worden gezien van de groep, als *insider* in plaats van een *outsider*, wat hun gevoel van verbondenheid bevordert (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). De waardering van verschillen leidt tot een omgeving waarin teamleden hun kwaliteiten met elkaar uitwisselen en op constructieve wijze bediscussiëren. Op deze wijze gaan teamleden respectvol met elkaar om en worden geen negatieve opmerkingen gemaakt jegens bepaalde individuen of identiteitsgroepen (Nishii, 2013; Sabharwal, 2014). Daarbij motiveert en faciliteert een inclusieve leider medewerkers om informatie uit te wisselen en van elkaar te leren (Boekhorst, 2015; Paustian-Underdahl et al., 2017; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010). Dit tezamen kan leiden tot de perceptie van gelijke behandeling, het samenbrengen van verschillen en inclusievere besluitvorming (Ashikali et al., 2020; Edmondson 2004). Het bovenstaande resulteert in de volgende verwachting:

H1: Inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat.

2.3.2 Discriminatie

Discriminatie vindt plaats wanneer sprake is van verschillende en ongelijke behandeling. Het is de individuele perceptie om als persoon minder begunstigd te worden behandeld op basis van het onderdeel zijn van een bepaalde groep (Baruch, Humbert & Wilson, 2016; Pascoe & Richman, 2009; Sanchez & Brock, 1996).

Discriminatie kan zich voordoen op een openlijke en subtiele manier (Van Laer & Janssens, 2011). Openlijke discriminatie is vaak intentioneel, makkelijk te herkennen, wordt minder geaccepteerd en komt steeds minder voor. Van subtiele discriminatie is echter vaak sprake op een onbewuste of onbedoelde manier die minder makkelijk te herkennen is en geworteld zit in de dagelijkse interactie, bijvoorbeeld in de vorm van intimidatie, grappen, ontwijking, exclusie, stereotyperingen en disrespectvolle behandeling (Cortina, 2008; Deitch et al., 2003; Dipboye & Halverson, 2004; Essed & Gircour, 1991; Ibarra, 1992; Rowe, 1990; Sue et al., 2007). Discriminatie kan zich in een organisatie voordoen in onder andere beperkte ontwikkelmogelijkheden, bevooroordeelde evaluaties en ongelijke toedeling van beloningen (Adams, Meyers & Sekaja, 2020).

Het gevolg van discriminatie is dat het de volledige integratie van individuen op de werkvloer belemmert (Raver & Nishii, 2010). Het ervaren van discriminatie heeft negatieve gevolgen voor de betrokkenheid bij de organisatie, leidt ertoe dat een individu zich in zekere mate terugtrekt en afstand neemt van de werkzaamheden en minder gemotiveerd is (Raver & Nishii, 2010; Sanchez & Brock, 1996). Daarbij geeft discriminatie een signaal af van minderwaardigheid of minder vaardigheid ten opzichte van anderen (Schmitt et al., 2014). Dit leidt tot een gebrek aan de behoefte die het individu heeft voor verbondenheid en gewaardeerde competentie (Adams, Meyers & Sekaja, 2020; Deci & Ryan, 1985). Een vorm van subtiele discriminatie waarbij individuen worden buitengesloten van informele bijeenkomsten kan tevens leiden tot het gevoel van exclusie, wat het gevoel van verbondenheid met de groep en daarmee een inclusief klimaat beperkt (Offermann & Bashford, 2014). Daarbij kan het ervaren van discriminatie ertoe leiden dat individuen hun unieke identiteit wisselen of herdefiniëren, waarmee diverse perspectieven mogelijk niet tot uiting komen in zowel de interpersoonlijke communicatie als in de besluitvorming (Shih, Young & Bucher, 2013). Wanneer sprake is van discriminatie in een team bestaat tevens niet de perceptie van gelijke behandeling van ieder teamlid. Bovenstaande leidt tot de volgende verwachting:

H2: Discriminatie is negatief gerelateerd aan een inclusief klimaat.

Vooral gestigmatiseerde individuen vinden het moeilijk om te gaan met vooroordelen, micro-ongelijkheden en micro-agressie in de dagelijkse interactie (Haslett & Lipman, 1997; Sue et al., 2007; Swim, Hyers, Cohen, & Ferguson, 2001; Swim, Hyers, Cohen, Fitzgerald, & Bylsma, 2003). Dit heeft als gevolg dat deze medewerkers zich niet thuis voelen, geen verbondenheid ervaren en zich geïsoleerd voelen, alsmede dat hun prestaties eronder lijden (Solorzano, Ceja, & Yosso, 2000; Walton & Cohen, 2007). Inclusief leiderschap kan echter uitkomst bieden om discriminatie te verminderen.

Een inclusief leider kan de waarde van verschillen benadrukken in het team. Deze waardering kan leiden tot meer openheid voor diversiteit onder de teamleden, waarmee diverse teamleden meer verbondenheid ervaren. Deze verbondenheid maakt het minder waarschijnlijk dat discriminatie zich voordoet (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). De inclusieve leider die verschillen waardeert kan tevens leiden tot een omgeving waarin teamleden kwaliteiten respectvol uitwisselen (Nishii, 2013; Sabharwal, 2014), wat discriminatie minder waarschijnlijk maakt. Het verzekeren van eerlijke en gelijke behandeling kan daarenboven leiden tot minder discriminatie. Door ieder teamlid eerlijk en gelijk te behandelen kan de perceptie ontstaan dat geen sprake is van willekeur. Doordat ieder teamlid dezelfde werkervaring wordt geboden ontstaat zo de perceptie dat iedereen respectvol wordt behandeld (Sabharwal, 2014; Shore et al., 2011). Het bovenstaande resulteert in de volgende verwachting:

H3: Inclusief leiderschap is negatief gerelateerd aan discriminatie.

Inclusief leiderschap kan leiden tot minder discriminatie door de onderlinge verbondenheid tussen teamleden te bevorderen middels het stimuleren van openheid voor diversiteit, het uiten van waardering van verschillende meningen en de perceptie van gelijke behandeling te borgen (Randel et al, 2018; Ashikali et al., 2020; Sabharwal, 2014). Dit tezamen kan leiden tot respectvolle behandeling van elkaar, waarmee de kans op discriminatie wordt gereduceerd. Wanneer geen of minder sprake is van discriminatie door toepassing van inclusief leiderschap is het waarschijnlijker dat dit leidt tot een inclusief klimaat. Het ontbreken van discriminatie betekent namelijk dat minder sprake is van uitsluiting, een gevoel van minderwaardigheid en belemmeringen voor een individu om volledig te integreren op de werkvloer (Raver & Nishii, 2010; Schmitt et al., 2014; Offermann & Bashford, 2014). Dit maakt het mogelijk dat individuen hun volledige identiteit, inclusief eigen perspectieven, mee kunnen nemen naar werk. Deze diverse perspectieven kunnen zich vervolgens uiten in discussies en de

besluitvorming, wat het inclusieve klimaat bevordert. Bovenstaande leidt tot de volgende verwachting:

H4: Discriminatie medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat.

2.3.3 Psychologische veiligheid

De psychologische veiligheid is de individuele perceptie van de consequenties voor het nemen van risico op interpersoonlijk vlak in het werk (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Dit betekent de perceptie dat men comfortabel is om zichzelf te zijn (Edmondson, 1999) en zichzelf te laten zien zonder angst voor negatieve gevolgen (Kahn, 1990). De psychologische veiligheid komt neer op de mate van veiligheid die medewerkers ervaren om verschillende ideeën en meningen met elkaar te delen (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006). De psychologische veiligheid maakt in hoeverre medewerkers bereid zijn om zichzelf te uiten tijdens de werkzaamheden of zichzelf terugtrekken (Kahn, 1990). In andere woorden, een psychologisch veilige omgeving maakt *divergent thinking* mogelijk (Edmondson & Lei, 2014). Hierin komen verschillende ideeën tot uiting, is ruimte voor acceptatie van fouten, het vragen van hulp en voorzien van feedback.

Psychologische veiligheid faciliteert in deze zin de bereidheid om bij te dragen met ideeën. Het verklaart waarom medewerkers informatie en kennis delen (Collins & Smith, 2006; Siemsen, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009), hun stem uiten voor suggesties om de organisatie te verbeteren en zodoende kunnen leren (Detert & Burris, 2007; Liang, Farh & Farh, 2012). Voor het plaatsvinden van informatie-uitwisseling moeten medewerkers de perceptie hebben dat de context van het werk een omgeving voorziet waarin samenwerking en het zoeken van feedback wordt geaccepteerd en aangemoedigd (Nembhard & Edmondson, 2011). De waarschijnlijkheid dat teamleden zich vrij voelen om de status quo uit te dagen neemt tevens toe door het gevoel van psychologische veiligheid (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Ryan & Oestreich, 1998).

Een medewerker voelt zich vrijer een idee te uiten wanneer deze gelooft dat de mogelijke kritiek constructief is in plaats van destructief (Kahn, 1990). Wanneer het idee of de vaardigheid die tot uiting komt waarschijnlijk is om beoordeeld of gemonitord te worden, dan zal de medewerker de mening voor zich houden om beschadiging van de reputatie te voorkomen (Moingeon & Edmondson, 1998). Dit betekent dat wanneer een groep

gekenmerkt wordt door vertrouwen en respect waarin sprake is van constructieve feedback en open dialoog een psychologische veiligheid ontstaat waarin medewerkers hun verschillende meningen en opvattingen vrijuit naar voren kunnen komen (Edmondson, 2004). Met een omgeving waarin ieder zich psychologisch veilig voelt bestaat zo meer de kans dat medewerkers hulp zoeken bij elkaar voor het oplossen van een vraagstuk of probleem en meer hun (afwijkende) meningen uiten, waarmee de diverse perspectieven kans hebben om te integreren. Wanneer medewerkers zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn leidt dit tevens tot meer gebruik van de eigen persoonlijkheid en creativiteit bij het werk en bestaat meer een gevoel van verbondenheid en inclusie (Nishii & Rich, 2014; Swann Jr, Milton & Polzer, 2000). Dit is van belang voor de mogelijkheid om verschillen samen te brengen in een inclusief klimaat. Het bovenstaande resulteert in de volgende verwachting:

H5: Psychologische veiligheid is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat.

Het gevolg van discriminatie is dat het de volledige integratie van individuen op de werkvloer belemmert (Raver & Nishii, 2010). Discriminatie leidt er namelijk toe dat een individu zich terugtrekt en afstand neemt van de werkzaamheden (Raver & Nishii, 2010; Sanchez & Brock, 1996). Het ervaren van discriminatie wordt gezien als een negatieve factor die een signaal van minderwaardigheid en gebrek aan vaardigheid afgeeft (Schmitt et al., 2014). Dit signaal benadrukt een gebrek aan vertrouwen in de competenties en het ontbreken van respectvolle behandeling (Kahn, 1990). Het mogelijke effect hiervan op de gediscrimineerde medewerker is dat deze zich niet veilig voelt om zichzelf te zijn en een mening te verkondigen zonder angst voor negatieve gevolgen. Discriminatie kan hiermee leiden tot omgeving waarin medewerkers minder waarschijnlijk zijn om verschillende ideeën en meningen te delen en hulp te zoeken bij elkaar voor het oplossen van vraagstukken en problemen. Bovenstaande leidt tot de volgende verwachting:

H6: Discriminatie is negatief gerelateerd aan psychologische veiligheid.

Inclusief leiderschap kan bijdragen aan de psychologische veiligheid door een veilige omgeving te faciliteren waarin alle teamleden zichzelf kunnen zijn (Randel et al., 2018). De psychologische veiligheid wordt ten eerste gefaciliteerd doordat een inclusief leider teamleden steunt door deze op hun gemak te laten voelen en acceptatie in de groep te stimuleren om gezamenlijkheid te creëren. (Mor Barak & Cherin, 1998; Nembhard &

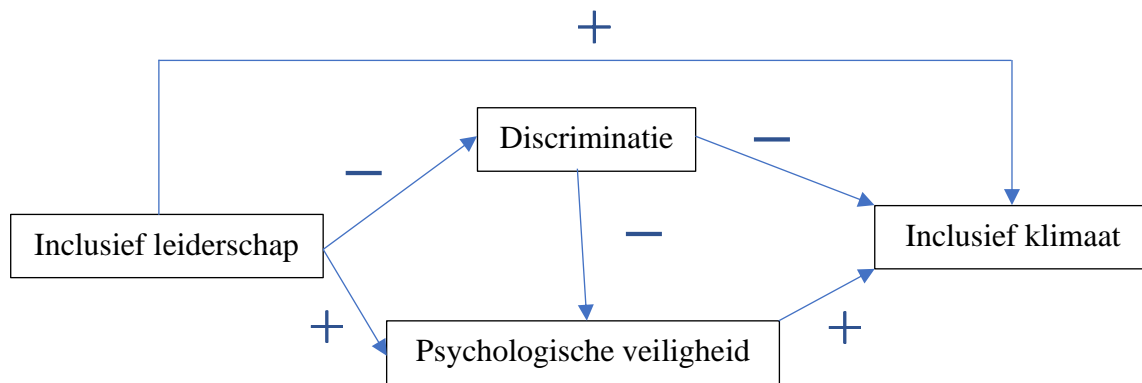
Edmondson, 2006). Daarnaast kan het waarderen van de verschillende meningen leiden tot meer verbondenheid in de groep (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). Dit kan zorgen voor meer acceptatie en gemak bij teamleden onderling. Het aanmoedigen van alle teamleden om actief bij te dragen en het wegnemen van obstakels voor individuen om bij te dragen geven de waarde aan die de inclusieve leider hecht aan ieder individu (Mor Barak & Daya, 2014; Randel et al., 2018; Robertson, 2006; Shore et al., 2011; Winters, 2014). Deze aanmoediging vanuit de leidinggevende kan stimulerend werken voor mate waarin teamleden hun eigen standpunt durven te uiten en met elkaar in discussie te gaan. Het bovenstaande resulteert in de volgende verwachting:

H7: Inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan psychologische veiligheid.

Een inclusieve leider kan de psychologische veiligheid stimuleren door teamleden te steunen, deze op hun gemak te laten voelen, acceptatie van elkaar in de groep te stimuleren, teamleden aanmoedigen actief bij te dragen en eventuele obstakels voor teamleden weg te nemen (Randel et al., 2018; Mor Barak & Cherin, 1998; Nembhard & Edmondson, 2006; Robertson, 2006; Winters, 2014; Mor Barak & Daya, 2014). Hiermee wordt de gezamenlijkheid en uniciteit bevorderd en een veilige omgeving gecreëerd waarin waarde wordt gehecht aan alle individuen. Deze psychologische veiligheid leidt ertoe dat men kritisch kan zijn zonder dat dit leidt tot een beschadiging van het onderlinge vertrouwen of persoonlijke afwijzing vanuit het team, waarmee de verbondenheid in het team en de waarde van het individuele perspectief in stand worden gehouden. Hiermee is het waarschijnlijk verschillende perspectieven gehoord en bediscussieerd blijven, wat van belang is het inclusieve klimaat. Bovenstaande leidt tot de volgende verwachting:

H8: Psychologische veiligheid medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat

2.4 Conceptueel model



Figuur 3: conceptueel model

Hypothesen

De verwachtingen die voortvloeien uit de theorie zijn samengevat in figuur 3 en kunnen als volgt worden verwoord. Inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat, negatief gerelateerd aan discriminatie en positief gerelateerd aan psychologische veiligheid. Daarnaast wordt verwacht dat discriminatie negatief gerelateerd is aan psychologische veiligheid en een inclusief klimaat. Psychologische veiligheid is daarentegen positief gerelateerd aan een inclusief klimaat. Als laatst wordt verwacht dat discriminatie en psychologische veiligheid de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat mediëren.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt eerst de gekozen casus beschreven en verantwoord. Hierna komt het ontwerp van het onderzoek en de wijze waarop de data zijn verzameld aan bod. Vervolgens wordt toegelicht hoe de selectie van respondenten is bepaald. Daarna volgt een schets van de context- en controlevariabelen, worden de theoretische concepten geoperationaliseerd en de manier van data-analyse beschreven. Afsluitend wordt een toelichting gegeven op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Casusbeschrijving

Rijksoverheid

De Nederlandse overheid sluit aan bij de ontwikkeling om te focussen op diversiteit en inclusiviteit. In het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 is opgenomen dat het Rijk als overheidswerkgever een voorbeeldfunctie heeft, zo ook in het streven naar diversiteit en inclusiviteit (Rijksoverheid, 2018). De ambitie is om als overheid een aantrekkelijke werkgever te zijn voor iedereen, ongeacht sekse, leeftijd, arbeidshandicap, seksuele geaardheid en culturele achtergrond (Kennisopenbaarbestuur, z.j.). Ook in het kader van het eigen beleid, bijvoorbeeld de Banenafpraak en de Participatiewet, is het van belang dat de overheid het goede voorbeeld geeft om haar eigen legitimiteit te borgen.

Deze voorbeeldfunctie van het Rijk uit zich onder andere door het streven naar een inclusieve organisatiecultuur, waarin elke medewerker zichzelf kan zijn, zich vrij voelt om een mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en een omgeving waarin uitsluiting niet wordt getolereerd (Rijksoverheid, 2018). Het samenkomen van diverse medewerkers maakt het mogelijk tot meer creativiteit, innovatie en betere resultaten en beleid te komen. Daarbij is het van belang voor de Rijksoverheid om in te blijven zetten op diversiteit en inclusie om in te spelen op de vergrijzing in het personeelsbestand en de krapte op de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2018).

Publieke organisaties, zo ook VWS, dragen zorg voor het uitvoeren van de uitgesproken ambitie in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 om te streven naar ‘een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams’.

Ministerie van VWS

Het ministerie van VWS vindt het in dit kader belangrijk dat de samenleving zich in het ministerie herkent en zich vertegenwoordigd voelt (Van Dam, 2020). Een representatieve

organisatie leent zich immers aan de mate waarin medewerkers zich geïncludeerd voelen binnen de organisatie (Selden & Selden, 2001). De Secretaris-Generaal (SG) van VWS heeft zich, toen het thema nog in de kinderschoenen stond binnen de organisatie, uitgesproken te streven naar diversiteit in het personeelsbestand (Gerritsen, 2017). Met diversiteit als uitgangspunt is VWS sinds 2017 begonnen om de ‘buitenwereld letterlijk naar binnen te halen’ en met verschillende activiteiten heeft VWS resultaat behaald op het thema diversiteit. Zo is al jaren aandacht voor diversiteit in de werving en selectie, met een diversiteitsrecruiter, en zijn ambitiecijfers vastgesteld om het personeelsbestand in de hogere salarisschalen te laten bestaan uit medewerkers met een migratie-achtergrond (persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2020).

Naast de inzet op diversiteit streeft VWS naar een inclusieve omgeving voor alle medewerkers, waarbij inclusie gedragen en gedeeld is binnen de hele organisatie. Zo wordt ingezet op inclusie in de instroom, het behoud en de uitstroom van medewerkers middels het inspireren, voorlichten en *empoweren* van de doelgroep en zijn verschillende werkgroepen bezig met het thema (anonieme bron, persoonlijk contact, 2020). Uitgangspunt hierbij is dat de ruimte geboden moet worden voor medewerkers om zichzelf te zijn en het benadrukken dat aanpassing aan de organisatielcultuur niet is vereist.

Het belangrijkste punt van aandacht voor VWS is de inzet op behoud van medewerkers middels het creëren van een inclusieve organisatielcultuur. Dit onderzoek draagt hieraan bij door eerst, als tussenstap, inzichtelijk te maken in hoeverre een inclusief klimaat in het heden worden ervaren. De perceptie van een diverse groep medewerkers staat hierbij centraal. Vervolgens kan VWS de verbeterpunten die voortvloeien uit dit onderzoek implementeren om het inclusieve klimaat in praktijk te bevorderen.

3.2 Ontwerp van het onderzoek

De centrale vraag van dit onderzoek is onderzocht middels kwalitatief onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is het beschrijven en begrijpen van sociale gebeurtenissen aan de hand van de betekenis die mensen geven aan deze gebeurtenissen (Boeije, 2014). Dit kwalitatieve onderzoek heeft de vorm van een *single case study*, waarbij de onderzoeksvraag werd onderzocht binnen één onderzoekseenheid (Punch, 2016), namelijk VWS. Volgens Yin (2003) is het gebruik van een *single case study* de beste manier om een enkele groep te bestuderen. De meerwaarde van het gebruik van een *single case study* komt in dit onderzoek naar voren, doordat de keuze voor een casus leidt tot meer inzichten binnen een bepaalde context, waarmee de rijkheid van de data groot is.

Het ministerie van VWS is een geschikte casus om de centrale vraag te onderzoeken, omdat medewerkers van VWS, als gevolg van de inspanningen die al enige tijd worden geleverd op het gebied van inclusie, in bepaalde mate een inclusieve werkomgeving zouden moeten ervaren. Dit maakt het nuttig om de opvattingen van medewerkers binnen VWS over de mate waarin een inclusief klimaat aanwezig is, alsmede de factoren die hieraan kunnen bijdragen, inzichtelijk te maken.

Het onderzoek is specifiek uitgevoerd binnen de Secretaris-Generaal (SG)- kolom, plaatsvervangend Secretaris Generaal (pSG)- kolom en de Directoraat-Generaal (DG)- Langdurige Zorg (DGLZ) kolom. Binnen de SG-kolom is de directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) onderzocht. De respondenten uit de pSG-kolom werken verspreid over de directies Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel (OBP), Wetgeving en Juridische Zaken (WJZ), Informatiebeleid/CIO (DI/CIO) en de directie Eenheid Secretariaten Tuchtcolleges en Toetsingscommissies (ESTT). De respondenten uit de DGLZ-kolom werken bij de directie Zorgverzekeringen (Z).

Kwalitatief onderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd middels het afnemen van semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. Hierbij ligt de structuur van het interview niet vast. De topiclijst is gebaseerd op de centrale concepten uit het theoretisch kader. Bij semigestructureerde interviews kan de interviewer de vraagstelling aanpassen op de situatie of het moment waarin het interview zich bevindt, zodat ingespeeld kan worden op de antwoorden die de respondent geeft en meer ruimte is om door te vragen op bepaalde antwoorden (Boeije, 2014). Daarenboven is het van belang dat de vragen open zijn geformuleerd en rekening wordt gehouden met suggestieve vraagstelling. Zodoende werd hiermee rekening gehouden bij dit onderzoek.

Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het voor de onderzoeker mogelijk maakt om te leren over het perspectief, de ervaringen en het taalgebruik van respondenten, wat relevant is voor dit onderzoek (Boeije, 2014). Daarbij maakt het afnemen van semigestructureerde interviews het mogelijk om bij respondenten informatie op te halen die niet beperkt is tot de gestelde vragen en daarmee tevens een diepere en gedetailleerde beschrijving te verkrijgen van de concepten of relatie tussen de concepten die worden onderzocht (Boeije, 2014). Daarnaast kan middels kwalitatief onderzoek nader in worden gegaan op eventuele factoren die bijdragen aan een inclusief klimaat en niet opgenomen zijn in het theoretisch kader. Op deze wijze kan inductief, door het verzamelen en analyseren van

gegevens, tot nieuwe inzichten worden gekomen over de bevordering van een inclusief klimaat (Creswell, 2013; Punch, 2016). *Interviewer bias* is een mogelijk nadeel van het afnemen van interviews. Hierbij kan het uiterlijk, de toon waarop wordt gepraat en de manier waarop de vragen worden gesteld mogelijk de respondent beïnvloeden (Neuman, 2006). Dit kan, in ieder geval gedeeltelijk, worden voorkomen door een goede voorbereiding op het interview (Boeije, 2014). Daarnaast kan de interpretatie van de data uit de interviews moeilijker worden bevonden dan bij kwantitatief onderzoek, zoals een survey (Punch, 2016). Om dit mogelijke probleem te ondervangen is de onderzoeker systematisch te werk gegaan in de data-analyse (Boeije, 2014).

Bij het interviewen is aandacht besteed aan de voorwaarden voor een prettig verloop van het gesprek. Dit zijn een goede introductie, de respondent op zijn of haar gemak stellen, oprechte interesse in en het aanmoedigen van het verhaal van de respondent, open formulering van vragen en het respectvol en beleefd zijn naar de respondent (Boeije, 2014; Creswell, 2013). De interviews zijn telefonisch of via video vergaderen afgenomen in de periode tussen 16 november 2020 en 9 december 2020 en duurde gemiddeld 55 minuten.

3.3 Selectie respondenten

De doelgroep voor het afnemen van de interviews waren diverse medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen, rekening houdend met geslacht, leeftijd, functie en opleidingsniveau als selectiecriteria. Hiervoor is gekozen om de perceptie van inclusiviteit in kaart te brengen binnen een breed onderdeel van de organisatie. Er is gekozen zowel medewerkers als leidinggevende te interviewen over hun percepties van het inclusieve klimaat. Shore et al. (2018) stellen dat nog weinig onderzoek is gedaan naar de percepties van leidinggevenden over het inclusieve klimaat en dat deze percepties mogelijk kunnen afwijken van de percepties van medewerkers. Om een volledig beeld te geven van de percepties van het inclusieve klimaat is derhalve gekozen zowel medewerkers als leidinggevende te interviewen. Om de respondenten te benaderen is gekozen het contact te laten verlopen via de HR-adviseurs van de desbetreffende directies, gezien zij het eerste aanspreekpunt zijn van de directeur van deze directies. Een overig deel van de respondenten is verkregen middels het op informele wijze verspreiden van het onderzoek. In bijlage 1 is ter duiding het organogram van VWS opgenomen.

Totstandkoming van de steekproef

De HR-adviseurs stuurde een door mij opgestelde mail naar een diverse groep medewerkers binnen een organisatieonderdeel. In deze mail bood ik de doelgroep informatie over het doel van het onderzoek, hoe het interview wordt afgenomen, de tijdsduur van het interview, vroeg ik toestemming voor het opnemen van het interview en gaf aan dat de resultaten niet zijn te herleiden naar individuele personen. De respondenten die op informele wijze zijn verkregen hebben deze informatie tevens ontvangen. Uiteindelijk hebben 13 medewerkers zich bij mij aangemeld voor het afnemen van een interview. Deze zijn afkomstig van de directies FEZ, DI/CIO, OBP, WJZ, ESTT en Z. Vijf van de dertien respondenten zijn vrouw. De leeftijd is gespreid tussen ongeveer 25 en 65 jaar. Het opleidingsniveau van bijna alle medewerkers is WO, gezien dit voor de meeste functies binnen VWS een vereiste is. Vier van de geïnterviewde respondenten zijn leidinggevende. De overige respondenten zijn medewerkers. De respondenten verschillen in termen van seksuele geaardheid, beperkingen en (migratie)achtergrond. Hiermee is een redelijk diverse groep medewerkers geïnterviewd. Wegens privacy redenen is het slechts mogelijk een overzicht met een beperkt aantal kenmerken van de respondenten weer te geven. Zie hiervoor bijlage 2.

3.5 Controle- en contextvariabelen

In dit onderzoek is rekening gehouden met de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en functie. Deze factoren kunnen namelijk van invloed zijn op de ervaringen en het perspectief dat een individu met zich meebrengt, en zodoende het beeld dat wordt geschetst van het inclusieve klimaat.

Daarnaast kan dit onderzoek niet los worden gezien van de ontwikkelingen omtrent het coronavirus. Miljoenen mensen wereldwijd zijn gedwongen thuis te werken als gevolg van de omstandigheden. Mogelijk kan dit invloed hebben op de perceptie van medewerkers over het inclusieve klimaat. Het thuiswerken kan leiden tot sociale afstand tussen medewerkers waarin sprake is van minder communicatie (Wong & Warner- Söderholm, 2020). Communicatie is echter een essentieel element om het samenbrengen van verschillen en inclusieve besluitvorming mogelijk te maken, belangrijke aspecten van een inclusief klimaat. Derhalve wordt thuiswerken in dit onderzoek opgenomen als contextvariabele. Inmiddels is het enige tijd geleden dat het coronavirus in Nederland uitbrak. Mogelijk hebben organisaties en managers digitale middelen zodanig ingezet en geïmplementeerd dat het hierboven geschetste verband wordt gemitigeerd.

3.6 Operationalisering

De operationalisering volgt uit de concepten die zijn toegelicht in het theoretisch kader. Hieronder volgt in tabel 1 een schematische weergave van de operationalisering waarin de concepten meetbaar zijn gemaakt. Dit tezamen vormt de basis voor de topic lijst met interviewvragen. Zie hiervoor bijlage 3.

Thema	Dimensie	Indicator	Databron
Inclusief leiderschap <i>Richt zich zo op het faciliteren en ondersteunen van de behoefte voor verbondenheid en uniciteit binnen een team om een inclusief klimaat te creëren (Randel et al., 2018)</i>	Faciliteren verbondenheid <i>Het steunen van teamleden, het verzekeren dat eerlijkheid en gelijkheid onderdeel zijn van de beleving van elk teamlid en het mogelijk maken van gezamenlijke besluitvorming (Randel et al., 2018).</i>	Steunen van teamleden	<i>“En ik denk verder ook vooral als je met ideeën komt dat dat verwelkomd wordt. Dus het feit dat als je iets wil inbrengen al gewaardeerd wordt” (respondent 11, medewerker).</i> <i>“Mijn baas staat best wel open voor. Je kan het best wel met hem oneens zijn. Je kan hem best wel voeren met de andere kant van de medaille. Laatst zei die nog tegen mij fijn dat je een spiegel ophoudt hoe dingen anders kunnen” (respondent 10, medewerker).</i>
		Verzekeren eerlijkheid en gelijkheid	<i>“Ik heb niet het idee dat bewust mensen anders worden bejegend” (respondent 4, medewerker).</i>
		Faciliteren gezamenlijke besluitvorming	<i>“Dat is iets wat ik bewust doe. Van het kan niet zo zijn dat jullie het hier allemaal mee eens zijn. Van ik weet dat er mensen zijn die het hier problemen mee hebben wat ik nu aankondig ik wil het graag horen. Dus echt dat uit te nodigen” (respondent 13, leidinggevende).</i>
	Faciliteren uniciteit <i>Het steunen van teamleden door deze op hun gemak te laten voelen en acceptatie in de groep te stimuleren om gezamenlijkheid te creëren (Mor Barak & Cherin, 1998; Nembhard & Edmondson, 2006).</i>	Diverse bijdragen aanmoedigen	<i>“Soms worden namen genoemd, en mijn naam ook, omdat dan met een nieuw blik ernaar gekeken wordt” (respondent 1, medewerker).</i> <i>“Je hebt ook wel mensen die van zichzelf wat stiller zijn. Dan kom je toch weer snel bij de personen die als eerste roepen in het teamoverleg. Ik denk misschien dat dat wel beter zou mogen” (respondent 6, medewerker).</i>
		Obstakels voor bijdragen wegnemen	<i>“Je hebt natuurlijk een paar mensen die altijd het woord pakken. En die dus heel groot hun stempel drukken op de besluitvorming. Je hebt ook veel mensen doordat ze een andere mening hebben of doordat ze iets anders in elkaar zitten of een bepaalde culturele achtergrond hebben waardoor ze niet altijd haantje de voorste zijn. En ik wil die stemmen ook graag horen. Daar ben ik wel heel bewust mee bezig. Zorgen dat je ook die geluiden een plek geeft binnen een discussie. En dat ik vraag aan mensen ik zou graag willen horen wat jij ervan vindt” (respondent 13, leidinggevende).</i>
Discriminatie <i>De individuele perceptie om als persoon minder begunstigd te worden behandeld op basis van</i>	Subtiele discriminatie <i>Discriminatie op een vaak onbewuste of onbedoelde manier die geworteld zit in de dagelijkse interactie, bijvoorbeeld in de vorm van intimidatie, grappen,</i>	Interrupties tijdens dialoog	<i>Het is niet dat er bepaalde mensen waarvan ik zeg die zitten je de hele tijd in de reden te vallen. Ik doe het zelf ook wel is bij anderen. Als ik weet wat je gaat zeggen. Ik onderbreek je even want volgens mij is dit niet relevant. Of de tijd. Dat kunnen redenen zijn waarom je iemand onderbreekt” (respondent 11, medewerker).</i>

<p><i>het onderdeel zijn van een bepaalde sociale groep (Baruch, Humbert & Wilson, 2016; Pascoe & Richman, 2009; Sanchez & Brock, 1996).</i></p>	<p><i>onbeleefdheid, ontwijken, micro-agressie, exclusie, stereotyperingen en andere soorten disrespectvolle behandeling (Cortina, 2008; Deitch et al., 2003; Dipboye & Halverson, 2004; Essed & Gircour, 1991; Ibarra, 1992; Rowe, 1990; Sue et al., 2007).</i></p>	<p>Ontwijken of uitsluiten medewerkers</p>	<p><i>“Hier zit het standaard in de inwerkprocedure dat je overal voor wordt uitgenodigd. Dus juist in tegendeel. Je hoeft niet eens overal te vragen van mag ik ook mee” (respondent 1, medewerker).</i></p> <p><i>“Ik denk dat je geneigd bent om meer op te trekken met mensen die op dezelfde manier werken of op dezelfde manier denken, omdat dat makkelijker is. Maar niet dat je daarmee bewust kiest om wel met de een samen te werken en niet met de ander. Maar als je moest kiezen dan kies je onbewust degenen die passen bij je” (respondent 3, medewerker).</i></p>
		<p>Ongepaste grappen</p>	<p><i>“Ik heb een goed contact met m'n baas, maar het is af en toe wel eens voorgekomen dat hij gewoon een onhandige opmerking over mijn seksuele gerichtheid had gemaakt. Dat vond ik wel echt onhandig. Het was niet ter zake doende in dat gesprek en ook niet nodig” (respondent 10, medewerker).</i></p>
		<p>Respectvolle behandeling</p>	<p><i>“Mensen zijn nadenkend en zijn voorkomend ook. Mensen behandelen elkaar heel netjes. Wat dat betreft is dat wat op tafel komt is allemaal heel netjes en inclusief en warm” (respondent 13, leidinggevende).</i></p>
		<p>Stereotyperingen</p>	<p><i>“En dan met name dat er mannen van een zekere leeftijd zijn die het nodig vonden om mij met meisje aan te spreken” (respondent 9, medewerker).</i></p>
<p>Veiligheid <i>Een situatie waarin iemand vrij is van gevaar of schade (Geerts & Heestermans, 1992).</i></p>	<p>Psychologische veiligheid <i>De mate van veiligheid die medewerkers ervaren op interpersoonlijk niveau om verschillende ideeën en meningen met elkaar te delen (Carmeli et al., 2010; Hirak et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006).</i></p>	<p>Comfortabel jezelf zijn, zonder angst voor negatieve gevolgen</p>	<p><i>“Ik denk soms wel is eerder van misschien moet ik even m'n mond houden om anderen te laten praten dan dat ik niks durf te zeggen” (respondent 3, medewerker).</i></p> <p><i>“Ik denk dat als je niet voldoet aan de norm. En die is wit, heteroseksueel, man. Als ik voor mezelf spreek dat het ingewikkeld is om dingen over je eigen privéleven te delen, omdat die vaak niet aansluiten op de beleefwereld van anderen” (respondent 13, leidinggevende).</i></p>
		<p>Acceptatie van fouten</p>	<p><i>Zelfs als je er compleet naast zit dan zeggen ze het is het niet helemaal misschien. Desalniettemin. Er wordt niet vervelend over gedaan. Het is een prettige omgeving om je mening te ventileren. Een safe place” (respondent 8, medewerker).</i></p> <p><i>“Ik ben totaal niet bang om fouten te maken. Het is niet dat ik daar op afgerekend wordt” (respondent 1, medewerker).</i></p>

		Constructieve feedback	<p>“Al mijn overleggen zijn constructief” (respondent 10, medewerker).</p> <p>“Iedereen is zachtaardig ingesteld. Men gaat er niet met gestrekt been in richting collega's. Het blijft het allemaal behoorlijk netjes” (respondent 8, medewerker).</p>
		Acceptatie van ieder teamlid	<p>“Ik heb in ieder geval het gevoel dat ik mezelf kan zijn” (respondent 11, medewerker).</p> <p>“Ik denk uiteindelijk dat iedereen wel z'n best doet om iemand in het team op te nemen” (respondent 3, medewerker).</p>
<p>Inclusief klimaat De collectieve perceptie van diverse teamleden over gelijke behandeling, het integreren van verschillen en inclusie in de besluitvorming (Nishii, 2013)</p>	<p>Gelijke toepassing van beleid Het op eerlijke wijze implementeren van beleid om vooroordelen onder de diverse teamleden te voorkomen of verwijderen (Nishii, 2013).</p>	Eerlijk promotieproces	“Als ik voor directeur zou solliciteren zou ik zelfs nog op gesprek mogen komen ook al weten ze dat ik niet in aanmerking kom” (respondent 10, medewerker).
		Eerlijk beoordelingsgesprek	“Dat heb ik tot nu toe altijd gehad. Dat is bij VWS goed werk. Altijd duidelijke afspraken” (respondent 6, medewerker).
		Ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers	“De extra certificaten en diploma's en dergelijken vliegen je om de oren” (respondent 9, medewerker).
	<p>Integratie van verschillen De collectieve verwachtingen en normen over de openheid waarmee medewerkers onderdelen van zichzelf kunnen laten zien zonder dat dit negatieve gevolgen heeft (Kahn, 1990; Ragins, 2008; Ramarajan, 2009).</p>	Versillen worden gewaardeerd en gerespecteerd	“Zelfs als iemand het er niet mee eens is wordt het wel op een respectvolle manier gebracht” (respondent 3, medewerker).
		Medewerkers delen vaak dingen over zichzelf en leren van elkaar	“Dat je mensen met verschillende disciplines bij elkaar brengt. Dan leer je veel. Je kan aan iedereen vragen hoe heb jij dat gedaan” (respondent 8, medewerker).
	<p>Inclusie in besluitvorming De mate waarin diverse perspectieven van medewerkers actief worden gevraagd en geïntegreerd in de besluitvorming, zelfs wanneer ideeën niet vallen onder de status quo (Ely & Thomas, 2001; Mor Barak & Cherin, 1998).</p>	Input voor besluitvorming wordt actief gezocht	“Je mag wel z'n allen wat vinden” (respondent 3, medewerker).
		Er wordt serieus omgegaan met de ideeën die medewerkers aandragen	“Ik heb nog niet veel overleggen gehad waarin ik zag dat jonge mensen weggedrukt werden of waar de meningen niet echt zijn meegenomen” (respondent 2, medewerker).
		Verskillende perspectieven worden gehoord en bediscussieerd ter voorbereiding op de besluitvorming	“Als je een andere invalshoek hebt die kan bijdragen wordt daar absoluut naar geluisterd” (respondent 8, medewerker).
		Management benadrukt diversiteitsbewustzijn bij het uitvoeren van taken	“Ik probeer ook wel bij elk goed resultaat dat we hebben of elke mijlpaal ook wel steeds duidelijk te maken dat dat komt omdat we allemaal vanuit hele andere achtergronden en disciplines toch weer iets moois bereikt hebben” (respondent 5, leidinggevende).

Tabel 1: schematische weergave van de operationalisering

3.7 Data-analyse

Om de verkregen data uit de interviews te begrijpen en interpreteren werden deze eerst letterlijk getranscribeerd. Hiervoor is gekozen, omdat dit de kwaliteit van de analyse kan bevorderen. Daarbij is het nuttig om de relevante citaten op te nemen in de analyse.

De analyse van de interviews vond plaats door open en axiaal te coderen (Boeije, 2014; Creswell, 2013; Neuman, 2006). Bij open coderen was het doel om de informatie uit de interviews te bestuderen, vergelijken en op te delen in categorieën. Dit gebeurde middels het doornemen van de data en het toekennen van labels, ofwel codes, aan tekstdelen. Vervolgens is middels axiaal coderen gekeken naar de samenhang tussen de verschillende concepten. Dit is gedaan door het vergelijken van tekstdelen met dezelfde code met het oog op verschillen en overeenkomsten en het zoeken naar onderlinge verbanden tussen codes om patronen in de data inzichtelijk te maken. Daarnaast zijn memo's gelijktijdig in het codeerproces gebruikt om constant te reflecteren op de verkregen data en verbanden te leggen (Boeije, 2014).

Bij dit onderzoek is gewerkt volgens een semi-inductieve methode. Dit betekent enerzijds dat interviews zijn gecodeerd aan de hand van de operationalisering van de centrale concepten uit dit onderzoek, die volgen uit de literatuur. Anderzijds stond de onderzoeker open voor aanvullende codes of thema's die niet in de operationalisering zijn opgenomen. Hieruit resulteerde een codeboom waarmee de interviews zijn geanalyseerd, zie bijlage 4.

3.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Het afnemen van semigestructureerde interviews draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek, doordat aan iedere respondent dezelfde vragen werden gesteld. Deze standaardisatie van de dataverzamelmethode maakte een consistentie in de metingen mogelijk (Boeije, 2014). De kans bestaat dat sociaal wenselijke antwoorden voortvloeien uit het afnemen van semigestructureerde interviews (Neuman, 2006). Dit is vooral mogelijk bij het praten over gevoelige onderwerpen, zoals discriminatie en uitsluiting. Er werd getracht dit te voorkomen door te benadrukken dat de resultaten niet te herleiden zijn tot individuele personen. Met betrekking tot de betrouwbaarheid is het tevens van belang te erkennen dat bij het analyseren van de interviews *bias* kon optreden bij de onderzoeker (Neuman, 2006). Dit betekent dat een andere onderzoeker het verzamelde materiaal mogelijk anders had geïnterpreteerd. De systematische werkwijze van de onderzoeker maakt het echter transparant en te verantwoorden hoe de conclusies van dit onderzoek tot stand zijn gekomen.

Interne validiteit is het gebruiken van correcte meetinstrumenten voor de concepten die worden onderzocht (Boeije, 2014). Het operationaliseren van de concepten die voortvloeien uit de theorie, alsmede de schematische weergave hiervan met bijbehorende indicatoren, droegen bij aan de interne validiteit van dit onderzoek. Externe validiteit is de mogelijkheid om de onderzoeksresultaten te generaliseren naar een bredere populatie (Boeije, 2014). In dit onderzoek werden slechts 13 respondenten geïnterviewd binnen een bredere populatie, medewerkers en leidinggevenden binnen het gehele ministerie van VWS, en ging de vraagstelling in op de perceptie van deze respondenten. Dit biedt enerzijds de mogelijkheid om een sociaal fenomeen door de ogen van de respondent te begrijpen (Boeije, 2014). Anderzijds kan het perspectief van de geïnterviewde respondenten afwijken van het beeld binnen de bredere populatie, wat de externe validiteit beperkt. Dit is deels ondervangen doordat sprake is van een redelijk diverse groep respondenten. Hiermee werd getracht een zo compleet mogelijk beeld te bieden van alle perspectieven die binnen de onderzochte organisatieonderdelen bestaan over het inclusieve klimaat.

4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortkomen uit de dataverzameling. In paragraaf 4.1 volgt eerst een beschrijving van de mate waarin een inclusief klimaat en inclusief leiderschap naar voren komen in de interviews, waarna de relatie tussen deze concepten aan bod komt. In paragraaf 4.2 wordt het concept discriminatie besproken en in paragraaf 4.3 komt het concept psychologische veiligheid aan bod. De mogelijke invloed van de contextvariabele, thuiswerken, op de onderzochte concepten, alsmede de overige bevindingen, worden besproken in paragraaf 4.4.

4.1 Inclusief leiderschap

Voordat aan wordt gegeven hoe inclusief leiderschap het inclusieve klimaat kan beïnvloeden volgen eerst enkele illustraties die laten zien in welke mate sprake is van een inclusief klimaat en inclusief leiderschap.

Het inclusieve klimaat wordt in hoge mate ervaren door de geïnterviewde respondenten. Dit komt naar voren doordat elf van de dertien respondenten een positief beeld schetsen over gelijke ontwikkelmogelijkheden en het als eerlijk ervaren van het promotieproces en beoordelingsgesprek. Respondent 9 (medewerker) noemt als voorbeeld voor de gelijke ontwikkelmogelijkheden: “*de extra certificaten en diploma’s en dergelijken vliegen je om de oren*”. Slechts een respondent (2, medewerker) geeft aan dat beter aan haar wens om zich te ontwikkelen tegemoet had kunnen komen. Over de mogelijkheid om van mening te verschillen wordt door geen enkele respondent een negatief beeld geschetst. Wanneer sprake is van meningsverschillen blijven teamleden elkaar altijd met respect behandelen om samen tot een oplossing te komen (respondenten 2, 3, 8 en 9, medewerkers). Inclusie in de besluitvorming wordt tevens als positief ervaren en komt voornamelijk naar voren in de interviews doordat respondenten aangeven dat er naar elkaar wordt geluisterd, zelfs wanneer je iets zegt over een onderwerp waar je niet verantwoordelijk voor bent (respondenten 3, 6, 8, 9 en 10, medewerkers), en het gevoel bestaat dat serieus wordt omgegaan met aangedragen en afwijkende meningen. Uit de data blijkt niet dat geïnterviewde leidinggevendenden (respondenten 5, 7, 12 en 13) het inclusieve klimaat anders ervaren.

Inclusief leiderschap komt terug in de interviews doordat alle respondenten aangeven gesteund te worden door hun leidinggevende. Tevens hebben de geïnterviewde respondenten het idee dat de leidinggevende alle teamleden eerlijk behandelt. Het bewust mogelijk maken van gezamenlijke besluitvorming door de leidinggevende komt in enkele interviews naar

voren. Het faciliteren van uniciteit komt in de interviews naar voren doordat medewerkers door de leidinggevende worden uitgenodigd hun mening te geven. Uit verschillende interviews blijkt echter dat dit punt verbeterd kan worden (respondenten 1, 3, 6 en 9, medewerkers). Geen van de respondenten geeft aan zelf obstakels te ervaren om hun mening te uiten.

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat inclusief leiderschap op verschillende manieren het inclusieve klimaat kan beïnvloeden. Ten eerste kan het faciliteren van verbondenheid door de leidinggevende een bijdrage leveren aan het inclusieve klimaat. De steun die medewerkers ervaren van de leidinggevende leidt namelijk tot het gevoel dat alles besproken mag worden (respondenten 6, 8, 9 en 11, medewerkers).

“En ik denk verder ook vooral als je met ideeën komt dat dat verwelkomd wordt. Dus het feit dat als je iets wil inbrengen [het] al gewaardeerd wordt” (respondent 11, medewerker).

“Mijn baas staat best wel open voor [andere meningen]. Je kan het best wel met hem oneens zijn. Je kan hem best wel voeren met de andere kant van de medaille. Laatst zei die nog tegen mij: fijn dat je een spiegel ophoudt hoe dingen anders kunnen” (respondent 10, medewerker).

Met deze steun en waardering worden medewerkers in staat gesteld om hun mening te geven, waarmee eerder verschillende perspectieven kunnen worden gehoord in de besluitvorming. Het expliciet uitspreken van steun door leidinggevendenden komt naar voren in twee interviews, waarbij een respondent (13, leidinggevende) aangeeft dat het steunen van medewerkers door waardering uit te spreken voor hun inbreng mogelijk een structureel effect kan hebben.

“Ik probeer altijd iedereen zijn mening te laten horen in de team meetings. Maar er zijn ook mensen die het misschien wel spannend [vinden] om tegenover de hele [groep hun mening te uiten]. Van ik ben maar [achtergrond]. Dan probeer ik toch om diegene te zeggen van ja wat je daar zei of denkt dat is wel een belangrijke gedachte. Dus ik probeer ook mensen te belonen voor het feit dat ze hun mening geven” (respondent 5, leidinggevende).

Het verzekeren van eerlijkheid en gelijkheid door de leidinggevende kan tevens bijdragen aan een inclusief klimaat. Uit de interviews blijkt dat medewerkers gelijke behandeling ervaren doordat de leidinggevende iedereen in het team de kans geeft om iets van de inhoud te vinden, ongeacht welke functie en verantwoordelijkheid een medewerker heeft (respondenten 6 en 8, medewerker). Hiermee is de kans groter dat verschillende perspectieven worden gehoord.

Een leidinggevende (respondent 5) geeft aan elk teamlid juist ongelijk te behandelen, omdat iedere medewerker een andere manier van leiding geven vraagt. Het maatwerk dat op deze manier wordt geboden kan worden gezien als het verzekeren van een eerlijke behandeling van iedere medewerker, wat er mogelijk voor heeft gezorgd dat de twee respondenten die in het team van deze leidinggevende zitten aangeven eerlijke ontwikkelmogelijkheden te ervaren.

Het faciliteren van gezamenlijke besluitvorming komt naar voren door de erkenning van de leidinggevende afhankelijk te zijn van de expertise van teamleden (respondent 1, medewerker), het bieden van mogelijkheden om tips of aandachtspunten met elkaar te delen (respondent 4, medewerker), je altijd wordt geacht je mening te geven (respondent 8, medewerker) en door *afwijkende geluiden ook een podium te geven* (respondent 7, leidinggevende).

“Dat is iets wat ik bewust doe. Van het kan niet zo zijn dat jullie het hier allemaal mee eens zijn. Van ik weet dat er mensen zijn die het hier problemen mee hebben wat ik nu aankondig. Ik wil het graag horen. Dus echt dat uit te nodigen” (respondent 13, leidinggevende).

Met deze voorbeelden wordt proactief naar input van medewerkers gezocht voor de besluitvorming. Tevens draagt het faciliteren van gezamenlijke besluitvorming op deze manieren bij aan het horen en bediscussiëren van verschillende meningen alvorens een besluit wordt genomen. De erkenning van afhankelijkheid van de expertise van teamleden door de leidinggevende maakt dat deze respondent het gevoel heeft dat zijn inbreng serieus wordt genomen (respondent 1, medewerker). Een voorwaarde bij het faciliteren van gezamenlijke besluitvorming is dat leidinggevend en medewerkers terugkoppelen waarom een bepaald besluit is genomen. Wanneer aan de ene kant wel gezamenlijke besluitvorming wordt gefaciliteerd, maar niks wordt gedaan met de inbreng van medewerkers kan dit mogelijk leiden tot minder inbreng in de toekomst, aldus respondenten 3, 8 en 11 (medewerkers). Daarbij leidt dit volgens dezelfde respondenten tot het gevoel dat hun inbreng niet wordt

gewaardeerd of serieus wordt genomen, wat nadelig kan zijn voor het inclusieve klimaat. Het volgende citaat illustreert deze bevinding.

“Als jij alles [het werk] had afgerond. Zij [de leidinggevende] ging er [dan] vanaf het begin weer zelf mee aan de slag. Met de pen er doorheen en het lekker zelf allemaal herschrijven. Als ik dat had gehad, [dan zou] dat niet per se motiverend werken”
(respondent 3, medewerker).

Een andere manier waarop een inclusief leider het inclusieve klimaat kan bevorderen is door altijd transparant te zijn waarom een bepaald besluit is genomen. Respondent 10 (medewerker) biedt namelijk een mogelijke verklaring waarom hij het idee heeft serieus genomen te worden.

“Ik zeg a, hij zegt b, dan zegt hij waarom hij b kiest. Dat vergroot wel het draagvlak voor de keuze. Als hij mij vertelt waarom hij iets doet dan kan ik het er mee eens of oneens zijn. Maar als hij vertelt mij de reden, dan is het prima” (respondent 10, medewerkers).

Enkele andere respondenten geven tevens aan dat altijd wordt teruggekoppeld waarom een bepaald besluit is genomen. Doordat leidinggevend en transparant zijn in het maken van keuzes voelen medewerkers mogelijk dat hun inbreng is afgewogen tegen andere opties, waardoor deze medewerkers zich serieuzer genomen voelen.

Het faciliteren van verbondenheid komt daarnaast naar voren in de interviews door een *buddy systeem* waarbij twee tot vier collega's binnen een team verbonden zijn aan elkaar om werkzaamheden uit te voeren en hier ook gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn (respondent 1, medewerker, respondent 5, leidinggevende). Hiermee werken meerdere medewerkers aan een taak, wat maakt dat verschillende perspectieven gehoord worden.

Ten tweede kan het faciliteren van uniciteit door de leidinggevende een bijdrage leveren aan het inclusieve klimaat. Met het aanmoedigen van diverse bijdragen wordt een respondent (11, medewerker) bewust aangemoedigd om meer te zeggen tijdens team overleggen. Twee andere respondenten (1 en 2, medewerkers) benoemen dat de leidinggevende het delen van hun *frisse blik* stimuleert. Hiermee wordt informatie-uitwisseling bevorderd, waarmee het mogelijk is dat medewerkers van elkaar leren en meer perspectieven worden gehoord in de besluitvorming.

“Er wordt zelfs uitgenodigd van je bent nieuw dus zeg vooral wat je vindt en denkt want wij willen daarvan leren. Dat is een open instelling van je team” (respondent 1, medewerker).

Dat het aanmoedigen van diverse bijdragen het inclusieve klimaat kan bevorderen blijkt tevens uit voorbeelden waar op dit moment diverse bijdragen nog niet voldoende worden aangemoedigd. Respondenten 1, 3, 6 en 8 (medewerkers) benoemen namelijk dat het stimuleren van medewerkers die normaliter minder deel uitmaken van de interactie in teamvergaderingen beter kan. Dit betreffen medewerkers die weinig tot de voorgrond treden, mogelijk door medewerkers die juist dominanter zijn en altijd als eerste het woord pakken. Hierdoor worden mogelijk niet alle meningen gehoord in de besluitvorming.

“Je hebt ook wel mensen die van zichzelf wat stiller zijn. Dan kom je toch weer snel bij de personen die als eerste roepen in het teamoverleg” (respondent 6, medewerker).

“De mensen die wat minder extravert zijn wat vaker bewust een podium geven. Dat niet alleen de schreeuwers het woord krijgen maar ook de rest van het team. Dat je daarin meer openstaat voor wat anderen eigenlijk te zeggen hebben. Ik weet dat er meer mensen zijn in mijn team die over het algemeen snel hun mond opentrekken en daarmee niet per se ruimte bieden aan anderen” (respondent 3, medewerker).

Uit een interview komt naar voren dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft om te zorgen dat ook de meningen van de minder dominante groep medewerkers worden gehoord.

“Je hebt een paar mensen die altijd het woord pakken. En die dus heel groot hun stempel drukken op de besluitvorming. Je hebt ook veel mensen doordat ze een andere mening hebben of doordat ze iets anders in elkaar zitten of een bepaalde culturele achtergrond hebben waardoor ze niet altijd haantje de voorste zijn. En ik wil die stemmen ook graag horen. Daar ben ik wel heel bewust mee bezig. Zorgen dat je ook die geluiden een plek geeft binnen een discussie” (respondent 13, leidinggevende).

Hiermee is een obstakel, de dominantere groep medewerkers die altijd als eerst het woord pakken, door de leidinggevende weggenomen. Dat het stimuleren van diverse bijdragen door de leidinggevende essentieel is om alle meningen te horen blijkt uit een interview waarin een

leidinggevende aangeeft dat wanneer deze niet actief op zoek gaat naar de meningen van medewerkers die normaliter niet het woord voeren, deze stil blijven (respondent 13, leidinggevende).

Andere manieren waarop uniciteit wordt gestimuleerd door de leidinggevende zijn het bieden van ruimte aan medewerkers om zelf na te denken over de uitvoering van taken (respondenten 3 en 7, medewerkers) en het in staat stellen van medewerkers om hun eigen expertise goed te gebruiken (respondent 4, medewerker, respondent 12, leidinggevende). Hiermee krijgen diverse perspectieven de kans om gehoord te worden, wat het inclusieve klimaat bevordert.

“Toen kregen we een manager die alles best wel vrij liet en overal voor open stond. [Die] echt heel veel ruimte bood aan mensen aan wat zij dachten dat goed was. Dat er veel meer ruimte is voor je eigen ideeën en inbreng. Als je iets voorlegt waar je vastloopt krijg je als eerste vraag waar dacht je zelf aan. Dat moedigt al aan om zelf met ideeën en voorstellen te komen” (respondent 3, medewerker).

Bovenstaande bevindingen schetsen een positief verband hoe inclusief leiderschap bij kan dragen aan een inclusief klimaat. Dit maakt dat de data die voortkomt uit de interviews hypothese 1, *inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, ondersteunt.

4.2 Discriminatie

De afgenomen interviews wijzen uit dat geen tot weinig sprake is van interrupties tijdens dialoog, het ontwijken of uitsluiten van medewerkers, ongepaste grappen of stereotyperingen bij VWS. Slechts enkele incidenten van stereotyperingen (respondenten 2 en 9, medewerkers, respondent 5, leidinggevende) en een incident van onderbreking tijdens het praten (respondent 2, medewerker) worden benoemd. Twee respondenten geven aan stereotyperingen in hun eigen gedachtenpatroon te herkennen (respondenten 1 en 11, medewerkers). Een respondent benoemt buitengesloten te worden van een managers activiteit, omdat hij niet wordt uitgenodigd voor de managers lunch (respondent 5, leidinggevende). Dit lijkt echter geen invloed te hebben op de ervaring van psychologische veiligheid of de perceptie van het inclusieve klimaat, gezien deze respondent een positief beeld schetst over beide concepten. Alle respondenten spreken uit dat sprake is van respectvolle behandeling binnen VWS.

“Mensen zijn nadenkend en zijn voorkomend ook. Mensen behandelen elkaar heel netjes. Wat dat betreft is dat wat op tafel komt allemaal heel netjes en inclusief en warm”
(respondent 13, leidinggevende).

De respectvolle behandeling die alle respondenten ervaren en de beperkte aanwezigheid van discriminatie vormen een mogelijke verklaring voor de kans om van mening te verschillen. Respondenten geven namelijk aan dat aan dat altijd sprake is van wederzijds respect wanneer er meningsverschillen of uiteenlopende ideeën zijn (respondent 2, 3, 8 en 9, medewerkers) en dat de discussies die hieruit voortvloeien nooit vervelend zijn of sprake is van een harde botsing (respondenten 8 en 9, medewerkers). Een respectvolle behandeling van elkaar maakt het op deze wijze mogelijk om bij verschillende meningen informatie uit te blijven uitwisselen en van elkaar te kunnen leren.

“Zelfs als iemand het er niet mee eens is wordt het wel op een respectvolle manier gebracht. Ik heb het idee dat binnen het team iedereen bereid is mee te denken hoe je een oplossing kan vinden als we echt uiteenlopende ideeën hebben” (respondent 3, medewerker).

Een milde vorm van het ontwijken van medewerkers komt naar voren in meerdere interviews. Hierbij stellen twee respondenten (3 en 10, medewerkers) dat ze veelal bewust met bepaalde collega's zaken afstemmen en niet naar andere collega's toestappen. Deze milde vorm van ontwijking lijkt nooit persoonlijk te zijn.

“Ik denk dat je geneigd bent om meer op te trekken met mensen die op dezelfde manier werken of op dezelfde manier denken, omdat dat makkelijker is. Terwijl het juist goed is om daarin anderen op te zoeken. Ik denk niet dat dat onwil is, maar meer onbewust gemakzucht. Dat je weet dat dat allemaal wat vloeiender gaat” (respondent 3, medewerker).

Het op deze manier ontwijken van collega's kan echter wel een negatieve invloed hebben op het inclusieve klimaat. Doordat medewerkers niet geneigd zijn om af te stappen op collega die anders gestemd zijn, is minder mogelijkheid om diverse perspectieven te horen. Hiermee wordt er minder informatie uitgewisseld met collega's waar de afstemming 'minder vloeiend' mee gaat en bestaat niet de mogelijkheid om van elkaar te leren. Daarmee schetst deze

redenering een negatief verband tussen discriminatie en een inclusief klimaat. Tevens kunnen de collega's die niet opgezocht worden om werk af te stemmen zich buitengesloten voelen, wat de gedeelde perceptie van het inclusieve klimaat schaadt.

In een interview blijkt dat subtiele discriminatie, gecombineerd met leeftijd, een mogelijk verband heeft met een inclusief klimaat. Een respondent (2, medewerker, twintiger) geeft aan dat in de samenwerking met een groep collega's met een specifieke functie (ervaren mannen, vijftigers) er niet serieus wordt omgegaan met haar mening. Deze respondent stelt dat in de communicatie met deze groep collega's sprake is van het onderbreken van haar verhaal, waarmee de mogelijkheid om van elkaar te leren wordt beperkt. Zo geeft onderstaand citaat het gevoel aan van deze respondent waaruit blijkt dat subtiele discriminatie, gecombineerd met leeftijd, mogelijk een negatieve invloed heeft op het inclusieve klimaat.

“Zij zitten er al heel lang en zij denken dan komt er even een jonkie die over 2 jaar weg [gaat] die mij komt even vertellen hoe ik het moet doen” (respondent 2, medewerker).

Een ander geïnterviewde twintiger (respondent 3, medewerker) geeft aan dat geen sprake is van het onderbreken van medewerkers en dat ieders mening altijd serieus wordt genomen. Respondent 9 (medewerker) schetst een mogelijk verband tussen de combinatie van subtiele discriminatie, geslacht en leeftijd (vrouw, begin dertig) en het inclusieve klimaat. Deze situatie deed zich voor in het verleden, ongeveer drie jaar terug, en geeft mogelijk geen weergave van de huidige situatie.

“En dan met name dat er mannen van een zekere leeftijd zijn die het nodig vinden om mij met meisje aan te spreken. Dat wordt wel minder, want ik word vanzelf ouder. Maar vooral het begin van m'n carrière heb ik wel mezelf moeten overschreeuwen om gehoord te worden omdat het toch was jij bent zo'n jong meisje wat kun jij nou weten”
(respondent 9, medewerker).

In bovenstaand citaat lijken leeftijd en geslacht in verband te staan met discriminerend gedrag, wat vervolgens een doorwerking lijkt te hebben op de mate waarin deze respondent in het verleden serieus werd genomen. Dit geeft aan dat discriminerend gedrag, op basis van leeftijd en geslacht, een negatief effect kan hebben op de mate waarin medewerkers open staan voor elkaars mening, en zodanig het inclusieve klimaat kan beslechten.

Bovenstaande bevindingen schetsen enerzijds dat het ontbreken van discriminatie, door elkaar respectvol te behandelen, het mogelijk maakt om van mening te verschillen. Anderzijds kunnen de beschreven milde vorm van uitsluiting, het onderbreken van iemand tijdens een verhaal en subtiele discriminatie op basis van leeftijd en geslacht ertoe leiden dat medewerkers niet optimaal van elkaars verschillende perspectieven kunnen leren en niet serieus worden genomen. Deze bevindingen ondersteunen hypothese 2, *discriminatie is negatief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, wat het negatieve verband aannemelijk maakt.

Gezien in de afgenomen interviews geen tot weinig sprake van discriminatie binnen VWS naar voren is gekomen, is het slechts aan de hand van enkele voorbeelden mogelijk de relatie tussen inclusief leiderschap en discriminatie te beschrijven. Een respondent (7, leidinggevende) sprak van een situatie waarin een medewerker disrespektvol werd behandeld. Een andere respondent (5, leidinggevende) benoemt het negatief koppelen van een beperking aan gedrag van een medewerker. In beide gevallen werd het discriminerende gedrag door de leidinggevende benoemd en bestempeld als ongewenst. Mogelijk maakt dit gedrag van de leidinggevende dat medewerkers zich bewust worden van het discriminerende gedrag en dit tevens als ongewenst zien, waarmee discriminerend gedrag kan verminderen. De leidinggevende verzekert op deze wijze dat iedereen eerlijk en gelijk wordt behandeld.

“Sommige mensen worden gepest en niet serieus genomen. Dat benoem ik ook wel. Dan zeg ik de manier waarop we nu met elkaar omgaan en die ene persoon wegzetten is niet acceptabel. We gaan volwassen met elkaar om en als we iets van elkaar vinden gaan we dat niet achter elkaars rug om doen” (respondent 7, leidinggevende).

Deze bevinding vormt onvoldoende bewijs om de verwachte negatieve relatie tussen inclusief leiderschap en discriminatie te bevestigen, waarmee hypothese 3, *inclusief leiderschap is negatief gerelateerd aan discriminatie*, niet kan worden ondersteund. Wegens de beperkte data omtrent discriminatie is het niet mogelijk een uitspraak te doen of discriminatie de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat medieert. Daarmee wordt hypothese 4, *discriminatie medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat*, niet ondersteund. Aan de hand van bovenstaande bevindingen kan wel getracht worden de mediërende rol van discriminatie te beschrijven. De leidinggevende kan namelijk door discriminerend gedrag aan te pakken verzekeren dat elke medewerker gelijk wordt behandeld. De respectvolle behandeling van ieder teamlid die hieruit volgt maakt het mogelijk om van mening te verschillen, wat het inclusieve klimaat bevordert.

4.3 Psychologische veiligheid

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat psychologische veiligheid in ruime mate aanwezig is binnen VWS. Geen van de respondenten geeft aan werkinhoudelijk moeite te hebben met het uiten van hun mening. Fouten worden in ruime mate geaccepteerd: *“Ik ben totaal niet bang om fouten te maken. Het is niet dat ik daarop afgerekend wordt”* (respondent 1, medewerker). Elke respondent geeft aan dat gesprekken constructief verlopen. Slechts door een respondent (2, medewerker) is een incident benoemd waarbij geen sprake was van constructieve feedback. Daarbij wordt ieder teamlid geaccepteerd doordat het gevoel bestaat dat iedereen welkom is en zichzelf kan zijn (respondent 11, medewerker), onderdeel zijn van de minderheidsgroep geen nadelige gevolgen heeft voor de onderlinge interactie met collega's (respondenten 1, 4 en 11, medewerkers, respondent 13, leidinggevende) en iedereen altijd zijn best doet om medewerkers zich onderdeel van de groep te laten voelen (respondent 3, medewerker). Een verklaring voor de psychologische veiligheid die in meerdere interviews naar voren komt bij zowel leidinggevend en medewerkers is dat door collega's niet vervelend wordt gedaan over gemaakte fouten of wanneer iemand iets zegt waar het team het niet mee eens is. Een respondent spreekt hierbij ook wel van de *‘zachte cultuur’* van VWS (respondent 12, leidinggevende). Een ander vindt dat VWS'ers *‘allemaal erg braaf zijn’* (respondent 10, medewerker).

“En wordt niet dismissive gedaan over gedachtes van mensen die er minder lang zitten. Zelfs als je er compleet naast zit dan zeggen ze het is het niet helemaal misschien. Er wordt niet vervelend over gedaan. Het is een prettige omgeving om je mening te ventileren. Een safe place” (respondent 8, medewerker).

“Ik denk dat er nog nooit iemand is afgevallen van waarom heb jij dit fout gedaan. En we maken allemaal fouten, dat mag ook. Ik heb nog nooit iemand anders iets kwalijk horen nemen op de persoon” (respondent 5, leidinggevende).

Het verband tussen psychologische veiligheid en het inclusieve klimaat komt naar voren doordat constructieve gesprekken, waarbij teamleden aangeven waarom iets wel of geen goed idee is, een respondent (2, medewerker) het idee geven dat haar inbreng serieus wordt genomen. Daarbij geeft respondent 10 (medewerker) aan de feedback eerder te ervaren als leermoment dan storend door de constructieve wijze waarop feedback wordt gegeven.

Hiermee wordt een verband geschetst tussen constructieve feedback en de mogelijkheid om van elkaar te leren.

Een andere respondent (6, medewerker) geeft aan doordat het altijd mogelijk is domme vragen te stellen, aan te geven dat je ergens van baalt of het ergens niet met elkaar mee eens bent, het een veilig gevoel geeft om dingen te delen met elkaar. Dit betekent dat het ervaren van psychologische veiligheid mogelijk kan bijdragen aan de mate waarin medewerkers dingen met elkaar delen en van elkaar kunnen leren.

Respondenten 9 en 10 (medewerkers) geven aan dat zelfs in gevallen waar zij een mening hebben over een onderwerp dat niet binnen hun werkveld valt er door collega's wordt geluisterd. Deze respondenten geven tevens aan dat zij hierbij nog nooit zijn onderbroken of hier later negatieve gevolgen aan over hebben gehouden. Dit betekent dat een veilige omgeving het mogelijk maakt dat medewerkers van mening kunnen verschillen en hier respectvol mee wordt omgegaan, waarmee men van elkaar kan leren.

“Ik luister altijd heel goed wat ik hoor en als ik een idee heb of een oplossing zie dan schroom ik niet om die te benoemen ook als het niet strikt [mijn vakgebied] is. Ik vind het prima om over de randjes van m'n rol heen te kleuren. Mensen vinden dat fijn”
(respondent 9, medewerker).

Bovenstaande bevindingen sluiten aan bij hypothese 5, *psychologische veiligheid is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, waarmee de data deze hypothese ondersteunt.

Hoewel het aannemelijk is dat wanneer een medewerker wordt gediscrimineerd dit leidt tot een minder veilig gevoel in de organisatie, ondersteunen de bevindingen van dit onderzoek deze verwachting niet. Slechts enkele voorbeelden van incidenten met betrekking tot subtiele discriminatie zijn genoemd, zoals ongepaste grappen of vooroordelen (respondenten 2, 9 en 10, medewerkers), waarbij dezelfde respondenten hebben aangegeven dat dit hun niet hindert in het verkondigen van hun mening, hun gevoel van veiligheid of wijzigingen heeft gebracht in de constructieve wijze waarop gesprekken gevoerd worden. Daarbij ervaren deze respondenten in de dagelijkse interactie respectvol behandeld te worden door collega's. Hiermee lijkt het dat wanneer medewerkers slechts een enkele keer op subtiele wijze gediscrimineerd worden, en discriminatie niet terugkomt in de dagelijkse interactie, dit geen effect heeft op de psychologische veiligheid die medewerkers ervaren. Dit maakt dat hypothese 6, *discriminatie is negatief gerelateerd aan psychologische veiligheid*, niet kan worden ondersteund.

Uit de interviews blijkt dat inclusief leiderschap kan bijdragen aan de psychologische veiligheid die medewerkers ervaren. Vijf respondenten geven namelijk aan dat collega's soms moeite ondervinden met het verkondigen van hun mening. Dit komt door de dominantie of het eerder op de voorgrond treden van andere collega's (respondenten 3, 8 en 11), een gevoel van minderwaardigheid en minder zelfvertrouwen (respondent 5, leidinggevende) en het niet belangrijk genoeg vinden van je eigen mening (respondent 3, medewerker).

“Het is in de trant van jullie praten altijd over belangrijke dingen waar ik [secretaresse] geen verstand van heb en als ik wat zeg dan wordt er toch niet naar geluisterd”
(respondent 5, leidinggevende).

Daarnaast geven twee respondenten aan dat de leidinggevende een rol speelt voor de mate waarin zij hun mening verkondigen. Respondent 3 (medewerker) geeft aan doordat de leidinggevende ruimte biedt voor haar eigen ideeën en inbrengt, ze meer geneigd is om haar mening te verkondigen dan voorheen. Dat de mate waarin de leidinggevende uniciteit faciliteert invloed heeft op de ervaren psychologische veiligheid blijkt tevens uit hetgeen respondent 2 (medewerker) stelt:

“Dat is iets wat herhaaldelijk tegen me is gezegd. Als ik weer onzeker ging doen omdat ik niet het idee had dat ik echt wat kon bijdragen, want er kwamen mensen [met] allemaal intelligente dingen op de proppen tijdens overleggen. Toen dacht ik van hoe moet ik hier nou tussenkomen. Kom ik hier weer met m'n domme opmerkingen. Dus daar heb ik het wel eens over gehad met mijn leidinggevende. Hij zei ik vind het echt doodzonde als jij je mening niet inbrengt, want jij hebt een frisse blik die we nodig hebben binnen de overheid” (respondent 2, medewerker).

Respondent 3 (medewerker) benoemt dat de gesprekken met de leidinggevende constructief zijn en dat alleen wordt bijgestuurd en niet afgekeurd. *“Hij is juist heel open met mensen kansen geven en mensen ruimte bieden om dingen zelf te laten ontdekken. Niet een idee bij voorbaat de prullenbak ingooien”* (respondent 3, medewerker). Hieruit kan worden afgeleid dat wanneer een leidinggevende medewerkers de kans biedt zelf met iets te komen deze zich vrijer voelen om hun mening te uiten dan wanneer het gevoel bestaat dat ideeën bij voorbaat worden afgewezen. Daarbij benoemt dezelfde respondent een situatie in het verleden waarbij ze een andere leidinggevende had die *‘meer uitgesproken was en toch wel haar eigen plan*

trok' en daardoor zelf 'veel meer bewust bezig was met voegt dit wel wat toe, kan ik dit wel zeggen' in vergelijking met het heden.

Bovenstaande bevindingen schetsen een positief verband hoe inclusief leiderschap bij kan dragen aan de psychologische veiligheid. Dit maakt dat de data die voortkomt uit de interviews hypothese 7, *inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan psychologische veiligheid*, ondersteunt.

De mediërende rol die psychologische veiligheid mogelijk kan spelen in de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat blijkt uit een situatie die respondent 2 (medewerker) schetst. Deze respondent geeft namelijk een voorbeeld waaruit blijkt dat medewerkers worden gesteund om fouten toe te geven, om hier vervolgens samen een oplossing voor te bedenken. Dit betekent dat wanneer een leidinggevende medewerkers steunt, deze mogelijk meer open staan om hun fouten met elkaar te delen. Dit zorgt mogelijk dat medewerkers vervolgens gezamenlijk aan oplossingen kunnen werken waarbij meerdere perspectieven worden gehoord, wat het inclusieve klimaat bevordert.

“Mijn leidinggevende die heeft vaak genoeg gezegd van fouten die maken we allemaal en ik wil gewoon graag meedenken aan een oplossing als er iets is bel me gewoon op. Dan gaan we samen nadenken over hoe we het gaan oplossen. Als ik een fout maak, dan durf ik dat te melden. Dan vraag ik hoe we het beter kunnen aanpakken. Ook dat gaat heel constructief” (respondent 2, medewerker).

“Het zou jammer zijn als we die frisse blik missen. Hij zei je moet niet bang zijn om domme vragen te stellen of opmerkingen te maken. We doen dat allemaal. Iedere mening telt en wordt meegenomen en gewogen” (respondent 2, medewerker).

Het bovengenoemde vormt echter onvoldoende bewijs om hypothese 8, *psychologische veiligheid medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief*, te ondersteunen.

4.4 Overige bevindingen

Uit de interviews blijkt dat de contextvariabele thuiswerken niet op eenduidige wijze is te relateren aan het inclusieve klimaat. Enkele respondenten (8 en 9, medewerkers) geven aan dat mindere sprake is van communicatie met teamleden, omdat de drempel om onderling telefonisch contact op te nemen als te hoog wordt ervaren. Een respondent (2, medewerker) benoemt dat digitale team overleggen, als gevolg van thuiswerken, zorgen voor minder interactie en vaak alleen *ronde* wordt gemaakt tussen de aanwezigen. Respondent 11 (medewerker) benoemt daarbij dat *‘video conferenties weliswaar efficiënt zijn, maar dat is omdat allerlei discussies niet gevoerd worden’*. Door het ontbreken van de dynamiek in de interactie tijdens video vergaderen is het mogelijk dat teamleden minder de kans hebben om van elkaar te leren en elkaars perspectieven te bediscussiëren, wat nadelig is voor het inclusieve klimaat.

“Door dat thuiswerken heb je veel minder dynamiek bij dat beeldbellen. Iedereen staat op mute. Je moet wachten tot de ander klaar is” (respondent 2, medewerker).

Andere respondenten geven echter aan dat het onderlinge contact niet minder is geworden als gevolg van thuiswerken (respondent 1, 3, 6 en 10 medewerkers, respondenten 5 en 12, leidinggevend) en dat functionelere video vergaderingen niet de mogelijkheid beperken om van mening te verschillen. Hieruit ontstaat een verschillend beeld over het effect van thuiswerken op het inclusieve klimaat.

Uit een interview met respondent 6 (medewerker) blijkt een mogelijke relatie tussen thuiswerken en discriminatie. Thuiswerken zou de mogelijkheid tot discriminerend gedrag kunnen beperken. Deze respondent stelt: *“Je maakt de koetjes en kalfjes gesprekken niet mee, je hoort collega's niet ongelukkige uitspraken doen. Overleggen zijn heel erg ter zake”*.

“Je bent best wel met elkaar heel productief inhoudelijk bezig. Dan kom je misschien minder snel op dat soort grapjes omdat je met de inhoud bezig bent. In de kantoor tijd kon je nog best wel eens met elkaar roddelen. Nu doe je dat eigenlijk niet meer. Je gaat niet iemand bellen om te roddelen” (respondent 6, medewerker).

Respondent 3 (medewerker) geeft middels een voorbeeld een aanvullend beeld bij het hierboven geschetste verband. Deze respondent geeft namelijk aan geen herinneringen aan discriminerend gedrag te hebben, behalve bij een fysiek directie uitje. Dit geeft aan dat

fysieke aanwezigheid het mogelijk waarschijnlijker maakt dat discriminerend gedrag plaatsvindt.

Respondent 7 (leidinggevende) schetst een situatie waaruit blijkt dat thuiswerken wel kan leiden tot discriminerend gedrag wanneer men elkaar nog niet fysiek heeft ontmoet. Uit onderstaand citaat blijkt namelijk dat thuiswerken medewerkers mogelijk niet in staat stelt om een relatie op te bouwen met collega's, waarmee discriminerende uitingen eerder voor kunnen komen.

“Want als je iemand hebt ontmoet en je hebt diegene in de ogen gekeken, dan ga je geen gekke dingen over iemand zeggen. In ieder geval niet zo snel. Als je iemand alleen van bellen en Webex [video vergaderplatform] kent. Dat schept minder een band. Dat is kwetsbaar heb ik gemerkt” (respondent 7, leidinggevende).

Een laatste bevinding met betrekking tot discriminatie is dat zowel medewerkers (respondenten 3 en 11) als een leidinggevende (respondent 13) ervaren dat het binnen de organisatie moeilijk wordt bevonden om over discriminatie te praten. Onderstaand citaat gaat in op een situatie waarbij een collega van respondent 3 (medewerker) tijdens een directie uitje discriminerend werd bejegend. Daarnaast illustreert het tweede citaat hieronder een ander voorbeeld dat respondent 3 (medewerker) geeft waaruit blijkt dat medewerkers binnen de organisatie het praten over gevoelige onderwerpen liever ontwijken. Dit impliceert mogelijk dat medewerkers zich niet veilig voelen om over discriminatie te praten.

“Volgens mij waren wij met z'n tweeën op dat moment de enige twee die een uitgesproken mening hadden en de rest die zat er een beetje in het midden, van wat moeten ze ervan vinden. Maar ook een beetje dat je het ongemak van het gesprek voelde, dat we dachten laat het maar snel voorbij zijn want je voelde dat de rest zich er ook ongemakkelijk bij voelt” (respondent 3, medewerker).

“Iemand stuurde van de week een plaatje met allemaal zwarte pieten. Toen zei iemand die pieten zijn wel aan vervanging toe, die mogen niet meer zwart zijn. Normaal wordt er best wel gereageerd op elkaar in die groepsapp. Dit werd compleet genegeerd. Het gesprek ging ineens over iets anders. Dus toen dacht ik dit mag je ook niet echt zeggen” (respondent 3, medewerker).

Een overige bevinding die in twee interviews (respondenten 10, medewerker, respondent 13, leidinggevende (andere seksuele geaardheid dan meerderheidsgroep)) naar voren komt is dat een kritische massa van medewerkers uit een minderheidsgroep nodig is om de psychologische veiligheid te waarborgen. Het gevoel dat je alleen bent kan er mogelijk toe leiden dat je je niet geaccepteerd voelt. *“Zeker toen ik net op de directie kwam en de enige homo bleek te zijn. Dat vond ik geen veilig gevoel”* (respondent 10, medewerker). Een andere respondent (7, leidinggevende) geeft tevens aan dat twee collega’s zich niet veilig voelen in de organisatie doordat zij onderdeel zijn van een minderheidsgroep.

“Ik heb een Antilliaanse en Surinaamse collega. Die zeggen ook als je bij VWS ergens een zaal binnen loopt dan denken ze misschien wel van je bent van de catering of schoonmaak in plaats van dat ze denken van dit is een veilige diverse omgeving” (respondent 7, leidinggevende).

Een kanttekening bij de hoge mate waarin psychologische veiligheid wordt ervaren is dat meerdere respondenten die onderdeel zijn van een minderheidsgroep vanwege hun niet-westerse migratie-achtergrond of seksuele geaardheid aangeven op persoonlijk vlak bepaalde karakteristieken van zichzelf niet te delen met collega’s. Een voorbeeld hiervan is dat respondent 2 (medewerker) kiest om informatie omtrent haar religie niet te delen met collega’s. Op de vraag waarom de respondent deze informatie over zichzelf niet deelt met haar collega’s is het antwoord: *“ik weet niet hoe anderen daarop zouden reageren. Je bent bang voor oordelen van mensen”*. Dit voorbeeld geeft aan dat ondanks dat iemand niet wordt gediscrimineerd vanwege afwijkende kenmerken ten opzichte van de meerderheidspopulatie, het gevoel van mogelijke discriminatie bij het delen van aspecten van zichzelf alsnog kan leiden tot een gevoel van minder psychologische veiligheid. Uit de interviews komt echter niet naar voren dat het niet open zijn over specifieke persoonlijke karakteristieken een negatief effect heeft op het inclusieve klimaat, omdat alle respondenten waar bovenstaande betrekking op heeft een positief beeld schetsen van het inclusieve klimaat.

Een laatste bevinding is dat de onderlinge verbondenheid tussen teamleden mogelijk kan bijdragen aan het inclusieve klimaat. In zes interviews wordt benoemd dat allerlei (digitale) sociale activiteiten worden georganiseerd die zorgen voor sociale interactie onder medewerkers. Respondenten 2 en 3 (medewerkers) geven hierbij aan zich door deze activiteiten meer thuis te voelen en collega’s beter te leren kennen, ook collega’s die normaal minder aan het woord komen. Respondent 8 (medewerker) benoemt dat het effect van de

onderlinge interactie is terug te zien in de *interesse in elkaar*. Het mogelijke verband tussen deze onderlinge verbondenheid van teamleden en het inclusieve klimaat wordt daarbij door meerdere respondenten geschetst.

Ik denk dat we uiteindelijk altijd op zoek zijn naar consensus. Maar we hebben wel stevige meningsverschillen. Er zitten een aantal mensen namens hun directie [in het programmateam]. Dus soms botsen die belangen. En daarom is het heel belangrijk dat we op de relatie [inzetten]. Daar doen we heel veel aan qua teamuitjes. [Ik heb] echt heel veel geïnvesteerd om [van] al die verschillende mensen en belangen een hechte groep te maken. Ik denk wel dat je daardoor ook meer kan hebben als je het inhoudelijk niet met elkaar eens bent. We vinden elkaar wel aardige personen of we kennen elkaar wel een beetje” (respondent 5, leidinggevende).

“Dat [sociale activiteiten] doet iets met de persoonlijke band die je met iemand kan opbouwen en daarmee ook de diepere gesprekken die je kan hebben. De mogelijkheid om van mening te verschillen. Je gaat niet via Webex [video vergaderplatform] een enorm heftige discussie met elkaar aan als je elkaar niet goed kent of niet in het echt hebt gezien” (respondent 13, leidinggevende).

Daarbij stelt respondent 1 (medewerker) dat het niet deelnemen aan sociale activiteiten kan leiden tot minder verbondenheid, wat volgens deze respondent kan leiden tot het gevoel *minder stem* te hebben in het team. Met het bovenstaande wordt een verband geschetst tussen de onderlinge verbondenheid tussen teamleden, middels het opbouwen van relaties door het gezamenlijk ondernemen van sociale activiteiten, en het inclusieve klimaat. Enerzijds maakt de onderlinge verbondenheid mogelijk dat medewerkers *meer van elkaar kunnen hebben*, waardoor het waarschijnlijker is dat medewerkers elkaars verschillende meningen respecteren en waarderen bij het bediscussiëren van de werkzaamheden. Anderzijds kan het ontbreken van onderlinge verbondenheid mogelijk het effect hebben dat teamleden minder hun mening uiten, en dus minder psychologische veiligheid ervaren, wat het minder waarschijnlijk maakt dat alle meningen worden gehoord. Dit betekent enerzijds dat het ontbreken van onderlinge verbondenheid het inclusieve klimaat kan belemmeren en anderzijds dat de aanwezigheid van onderlinge verbondenheid het inclusieve klimaat kan bevorderen.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt eerst de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Daarna volgen de discussie en aanbevelingen.

5.1 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *hoe beïnvloeden de determinanten inclusief leiderschap, psychologische veiligheid en discriminatie de percepties van een inclusief klimaat bij het ministerie van VWS?* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd waarbij in interviews, met leidinggevenden en medewerkers van de directies FEZ, DI/CIO, WJZ, OBP, ESTT en Z binnen VWS, is ingegaan op de percepties en ervaringen van de respondenten.

De positieve relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat komt in dit onderzoek op verschillende manieren naar voren. De steun die leidinggevenden uitspreken voor de inbreng van medewerkers lijkt bij te dragen aan het horen van verschillende perspectieven in de besluitvorming, doordat medewerkers eerder hun mening geven wanneer hiervoor waardering wordt uitgesproken. Het verzekeren van eerlijkheid en gelijkheid door de leidinggevende bevordert het inclusieve klimaat, omdat hiermee alle medewerkers dezelfde kansen krijgen om zich te uiten en te ontwikkelen. Met het faciliteren van gezamenlijke besluitvorming zorgt de leidinggevende dat ieders perspectief wordt meegenomen in een beslissing, waarmee medewerkers het idee hebben dat hun inbreng serieus wordt genomen. Het aanmoedigen van diverse bijdragen zorgt voor meer informatie-uitwisseling tussen medewerkers, waarmee deze van elkaar kunnen leren en meerdere perspectieven worden gehoord in de besluitvorming. Met bovengenoemde punten levert het faciliteren van verbondenheid en uniciteit, belangrijke aspecten van inclusief leiderschap, een positieve bijdrage aan het inclusieve klimaat. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de data uit dit onderzoek hypothese 1, *inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, ondersteunt.

Het negatieve verband tussen discriminatie en een inclusief klimaat komt op twee manieren naar voren. Enerzijds kan een milde vorm van uitsluiting waarbij medewerkers alleen werk afstemmen met een beperkt aantal collega's, het tussentijds onderbreken van iemand en subtiele discriminatie op basis van leeftijd en geslacht ertoe leiden dat medewerkers niet optimaal van elkaars verschillende perspectieven kunnen leren en niet serieus worden genomen. Anderzijds lijkt het ontbreken van discriminatie, door elkaar

respectvol te behandelen, het mogelijk te maken om van mening te verschillen. Deze data maakt het verband dat hypothese 2 stelt, *discriminatie is negatief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, aannemelijk.

Inclusief leiderschap kan discriminatie verminderen wanneer leidinggevend en discriminerende uitingen benoemen en bestempelen als ongewenst. Dit gedrag van leidinggevend maakt dat medewerkers gelijk worden behandeld en zorgt mogelijk dat medewerkers zich bewust worden van het discriminerende gedrag en dit tevens als ongewenst zien, waarmee een respectvolle behandeling van elkander wordt gestimuleerd. De twee instanties waar bovenstaande bevinding uit voortvloeit vormen echter onvoldoende bewijs om hypothese 3, *inclusief leiderschap is negatief gerelateerd aan discriminatie*, te ondersteunen.

Hypothese 4, *discriminatie medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat*, kan mogelijk worden ontleend aan de bovenstaande bevindingen omtrent hypothese 2 en 3. Hierbij zou de leidinggevende door een respectvolle behandeling van ieder teamlid en door discriminerend gedrag aan te pakken kunnen verzekeren dat elke medewerker gelijk wordt behandeld. De respectvolle behandeling van ieder teamlid maakt het daarbij mogelijk om van mening te verschillen, wat het inclusieve klimaat bevordert. Wegens beperkte data omtrent discriminatie en de relatie tussen inclusief leiderschap en discriminatie kan dit onderzoek echter niet concluderen dat hypothese 4 wordt ondersteund.

Het positieve verband tussen psychologische veiligheid en een inclusief klimaat kan worden verklaard door de constructieve feedback, de ruime mate waarin fouten worden geaccepteerd en dat niet vervelend wordt gedaan over afwijkende meningen die collega's met elkaar delen. Hierdoor voelen medewerkers zich veilig, waardoor deze eerder geneigd zijn informatie uit te wisselen en zodoende van elkaar kunnen leren. Hiermee kan geconcludeerd worden dat de data uit dit onderzoek hypothese 5, *psychologische veiligheid is positief gerelateerd aan een inclusief klimaat*, ondersteunt.

Vanwege de beperkte data omtrent discriminatie en de relatie tussen discriminatie en psychologische veiligheid is het niet mogelijk hypothese 6, *discriminatie is negatief gerelateerd aan psychologische veiligheid*, te ondersteunen. De incidentele situaties waarin sprake was discriminerend gedrag, en wanneer discriminatie dus niet terugkomt in de dagelijkse interactie, lijkt geen invloed te hebben op de psychologische veiligheid, omdat deze zelfde medewerkers aangaven dat dit hun niet hindert in het verkondigen van hun mening of wijzigingen heeft gebracht in hun gevoel van psychologische veiligheid.

Inclusief leiderschap kan bijdragen aan de psychologische veiligheid. Dit komt naar voren doordat een leidinggevende die diverse bijdragen stimuleert medewerkers helpt hun

mening te uiten. Deze steun vanuit de leidinggevende lijkt vooral van belang bij medewerkers die minder dominant zijn of minder zelfvertrouwen hebben. Daarbij is het waarschijnlijk dat medewerkers die gestimuleerd worden door de leidinggevende om hun mening te uiten dit in de toekomst vaker uit zichzelf doen, wat aangeeft dat meer sprake is van psychologische veiligheid. Het openstaan voor ideeën van medewerkers en deze de ruimte bieden de ideeën uit te laten voeren blijkt tevens van belang voor een veilige omgeving waarin medewerkers zich durven uiten. Dit maakt dat de data die voortkomt uit dit onderzoek hypothese 7, *inclusief leiderschap is positief gerelateerd aan psychologische veiligheid*, ondersteunt.

Hypothese 8, *psychologische veiligheid medieert de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat*, kan mogelijk worden ontleend aan bovenstaande bevinding omtrent hypothese 5 en 7. Hierbij kan de leidinggevende de psychologische veiligheid bij medewerkers bevorderen door medewerkers te steunen in het uiten van hun mening en aangeven dat fouten worden geaccepteerd, waarmee deze medewerkers zich veiliger voelen en eerder geneigd zijn hun mening naar elkaar te uiten. Wanneer meer sprake is van het delen van meningen is het waarschijnlijker dat medewerkers de kans hebben om van elkaars perspectief te leren. De data in dit onderzoek vormt echter onvoldoende bewijs om hypothese 8 te ondersteunen.

5.2 Discussie en aanbevelingen

In de discussie worden de theoretische en methodologische beperkingen van het onderzoek besproken, alsmede de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Afsluitend volgen de aanbevelingen voor VWS.

5.2.1 Theoretische reflectie

In lijn met eerder onderzoek wordt het belang van inclusief leiderschap in het bevorderen van een inclusief klimaat benadrukt (Randel et al., 2018; Boekhorst, 2015; Paustian-Underdahl et al., 2017; Van Knippenberg et al., 2004; Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010) en wordt ondersteunt dat leidinggevend transparant moeten zijn in de besluitvorming om de uniciteit van medewerkers te waarderen (Nishii & Rich, 2014).

Het theoretische verwachte negatieve effect dat discriminatie heeft op het inclusieve klimaat (Raver & Nishii, 2010; Schmitt et al., 2014; Offermann & Bashford, 2014) is aannemelijk volgens dit onderzoek. Daarbij bieden de beschreven milde vorm van uitsluiting en het tussentijds onderbreken van een individu een aanvullende verklaring voor de negatieve relatie tussen discriminatie en het inclusieve klimaat, omdat hiermee niet optimaal van elkaars verschillende perspectieven kan worden geleerd en men niet serieus wordt genomen.

De theoretisch verwachte positieve bijdrage die psychologische veiligheid levert aan het inclusieve klimaat wordt ondersteund in dit onderzoek (Edmondson, 2004; Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2011; Nishii & Rich, 2014). Hierbij lijkt vooral de constructieve wijze waarop gesprekken gevoerd worden een verklaring te vormen voor de mogelijkheid om van mening te verschillen.

De mogelijke rol die een inclusief leider kan spelen in het verminderen van discriminatie wordt beschreven, maar de data kan deze theoretische verwachting (Nishii, 2013; Sabharwal, 2014) niet volledig ondersteunen. Een verklaring voor de mogelijk negatieve relatie tussen inclusief leiderschap en discriminatie, die een aanvulling vormt op de literatuur, is het benoemen en bestempelen van discriminerend gedrag als ongewenst door de leidinggevende, waarmee gelijke behandeling van teamleden wordt verzekerd. Toekomstig kwantitatief onderzoek echter is nodig om de negatieve relatie tussen inclusief leiderschap en discriminatie te bevestigen.

De theoretische verwachting dat inclusief leiderschap een bijdrage levert aan de psychologische veiligheid (Carmeli et al., 2010; Hirak et al., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006) wordt ondersteund door dit onderzoek. De belangrijkste verklaring voor dit positieve

effect is dat het uitnodigen van verschillende medewerkers om hun mening te uiten en het uitspreken van waardering voor hetgeen medewerkers zeggen leidt tot meer psychologische veiligheid.

Met dit onderzoek is getracht het effect van onderdelen van het model van Shore et al. (2018), psychologische veiligheid en discriminatie, alsmede de theoretisch verwachte bijdrage die inclusief leiderschap kan leveren aan het inclusieve klimaat (Randel et al., 2018), empirisch te testen. Dit onderzoek heeft enkele theoretische verwachtingen kunnen ondersteunen en aanvullende verklaringen geboden op de literatuur. Dit onderzoek kan echter geen uitspraak doen over de mediërende rol die discriminatie en psychologische veiligheid mogelijk spelen in de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat. Toekomstig kwantitatief onderzoek is nodig om de hypothesen die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen te bevestigen.

Een aanvullende bevinding is dat de onderlinge verbondenheid tussen medewerkers, als gevolg van sociale activiteiten, mogelijk kan bijdragen aan het inclusieve klimaat. De onderlinge verbondenheid zorgt enerzijds mogelijk dat medewerkers door hun onderlinge connectie elkaars verschillende meningen meer respecteren en waarderen. Anderzijds kan het ontbreken van onderlinge verbondenheid mogelijk het effect hebben dat teamleden minder hun mening uiten, wat het minder waarschijnlijk maakt dat alle meningen worden gehoord. Voor de teamdynamiek en samenwerking in een inclusief klimaat lijkt het daarom van belang om de onderlinge verbondenheid te stimuleren. Het verband tussen de onderlinge verbondenheid en het inclusieve klimaat dient zodanig nader verkend te worden.

Volgens Nishii & Rich (2014) gaat een inclusief klimaat over de gedeelde perceptie in plaats van de som van individuele percepties over het inclusieve klimaat. Deze gedeelde percepties komen echter niet terug in dit onderzoek, gezien slechts drie van de dertien respondenten onderdeel zijn van een team. Hierdoor was het niet mogelijk een juist beeld te verkrijgen van de gedeelde perceptie van het inclusieve klimaat. Voor vervolgonderzoek naar een inclusief klimaat is het daarom van belang de percepties van meerdere medewerkers binnen meerdere teams te onderzoeken.

Het is de vraag of discriminatie, in een schijnbaar homogene organisatie zoals VWS, wel voorkomt. De meerderheid van medewerkers bij VWS bestaat namelijk uit de blanke middenklasse, die minder waarschijnlijk zijn om elkaar te discrimineren dan minderheidsgroepen. Dit zou kunnen verklaren waarom meer dan de helft van de respondenten aangeeft geen stereotyperingen te ervaren of gehoord te hebben in de organisatie. Dit maakt generaliseerbaarheid van de bevindingen rondom discriminatie richting

andere publieke organisaties mogelijk beperkt. Het is daarom raadzaam dat vervolgonderzoek naar de onderzochte concepten en de relatie tussen deze concepten zich richt op een organisatie met een meer divers personeelsbestand.

Een verwachting is dat thuiswerken kan leiden tot minder communicatie (Wong & Warner- Söderholm, 2020), waarmee minder verschillende meningen tot uiting kunnen komen in de besluitvorming. Uit dit onderzoek blijkt echter dat een gemixt beeld bestaat over de invloed van thuiswerken op het inclusieve klimaat, waarmee niet eenduidig te interpreteren is welke invloed thuiswerken heeft op het inclusieve klimaat. Er is naar aanleiding van de bevindingen van dit onderzoek tevens sprake van een mogelijk positieve of negatieve relatie tussen thuiswerken en discriminatie. De mogelijke invloed van thuiswerken op de percepties van discriminatie en een inclusief klimaat kan zodoende betrokken worden bij toekomstig onderzoek om meer inzicht te verkrijgen over deze relaties.

Met betrekking tot de psychologische veiligheid is aanleiding om de noodzaak van een kritische massa medewerkers van een minderheidsgroep nader te verkennen. Mogelijk kan een kritische massa zorgen voor een veilig gevoel onder een minderheidsgroep, zodat deze tevens persoonlijke informatie delen om de onderlinge verbondenheid in stand te houden. Dit is van belang gezien dit onderzoek uitwijst dat zowel psychologische veiligheid als de onderlinge verbondenheid tussen teamleden een positieve bijdrage kan leveren aan het inclusieve klimaat.

5.2.2 Methodologische reflectie

Het afnemen van dertien semigestructureerde interviews heeft het mogelijk gemaakt de verbanden tussen de onderzochte concepten beter te begrijpen. Met de onderzoeksmethode is namelijk een rijkheid aan data tot stand gekomen waarmee mogelijk verklaringen tussen de concepten zijn gevonden die een aanvulling vormen op de literatuur.

Zowel medewerkers als leidinggevendenden zijn geïnterviewd over hun percepties van het inclusieve klimaat, discriminatie, de psychologische veiligheid en inclusief leiderschap. De data van dit onderzoek wijst niet op verschillen over de mate waarin medewerkers en leidinggevende de onderzochte concepten ervaren. Het is raadzaam voor toekomstig onderzoek tevens aandacht te besteden aan mogelijke verschillen in percepties van medewerkers en leidinggevendenden, gezien dit onderzoek geen uitspraak kan doen of in elke onderzoekspopulatie een onderscheid tussen de percepties van leidinggevendenden en medewerkers ontbreekt.

De respondenten die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek maken gezamenlijk een redelijk diverse groep gezien hun verschil in leeftijd, geslacht, functie, opleidingsniveau, seksuele geaardheid, beperkingen en (migratie)achtergrond. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat het raadzaam kan zijn om middels *purposeful sampling*, het bewust selecteren van respondenten vanwege de bijdrage die ze kunnen leveren aan het onderzoek (Creswell, 2013), een bredere groep medewerkers te interviewen waarvan een groter deel uitmaakt van een minderheidsgroep. Acht van de dertien respondenten uit dit onderzoek kunnen namelijk onderdeel van een meerderheidsgroep worden genoemd, waardoor mogelijk een scheef beeld van de onderzochte concepten is ontstaan.

Tijdens de data-analyse is gebleken dat overlap in de operationalisering van de concepten is ontstaan. In de data kan namelijk geen onderscheid worden gemaakt tussen het faciliteren van gezamenlijke besluitvorming, als aspect van inclusief leiderschap, en het actief zoeken naar input voor de besluitvorming, als aspect van een inclusief klimaat. Het is raadzaam om hier aandacht voor te hebben bij toekomstige onderzoeken die ingaan op de relatie tussen inclusief leiderschap en een inclusief klimaat.

Afsluitend is de externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, van de onderzoeksresultaten beperkt. De gelimiteerde omvang van de onderzoekspopulatie, dertien medewerkers van VWS, maakt dat geen uitspraken kunnen worden gedaan of de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar de volledige organisatie of de gehele publieke sector. Toekomstig kwantitatief onderzoek zou een waardevolle bijdrage leveren door hypothesen van dit onderzoek te toetsen bij meerdere publieke instanties die verschillend van aard zijn. Hiermee kan meer duiding worden gegeven aan de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten.

5.2.3 Aanbevelingen

Voor VWS zijn enkele aanbevelingen te benoemen die het inclusieve klimaat binnen de organisatie kunnen bevorderen.

Aanbeveling 1: maak van inclusief leiderschap de gouden standaard in de organisatie.

Door inclusief leiderschap te bevorderen onder de leidinggevenden is het mogelijk optimaal gebruik te maken van ieders sterke punten en talenten. Het is daarom raadzaam om het bevorderen van uniciteit, bijvoorbeeld door medewerkers die normaliter weinig onderdeel uitmaken van de vergaderdynamiek uit te nodigen om hun mening te geven, onder de aandacht van leidinggevenden te brengen. In de reguliere werkzaamheden kan tevens het

diversiteitsbewustzijn worden benadrukt door de leidinggevende, waarmee verschillende perspectieven een plek krijgen bij de uitvoering van taken. Voorbeelden waarmee leidinggevend en de uniciteit van medewerkers kunnen bevorderen zijn het introduceren van een *buddy systeem*, waarbij twee of meer medewerkers aan een taak werken, of het expliciet uitnodigen van medewerkers om hun mening te geven. Op deze wijze kan optimaal gebruik worden gemaakt van de waarde die ieder individu kan leveren voor de organisatie. Hierbij is het van belang om inclusief leiderschap toegankelijk te maken voor leidinggevend en door deze concrete handelingsperspectieven te bieden die ze in de dagelijkse interactie kunnen toepassen.

Aanbeveling 2: doorbreek het taboe rondom discriminatie.

Een meerderheid van de respondenten gaf aan geen herinnering te hebben aan discriminerend gedrag in de organisatie. Mogelijk komt dit omdat medewerkers zich niet bewust zijn van de subtiele wijze waarop discriminatie wordt geuit. Het is daarom raadzaam om voor medewerkers inzichtelijk te maken wat wordt verstaan onder bijvoorbeeld vooroordelen en hoe deze tot uiting kunnen komen. Het uitgangspunt hierbij moet zijn dat het niet erg is om vooroordelen te hebben, als je je er maar bewust van bent zodat je weet hoe je er mee om kan gaan. Daarnaast komt in de resultaten naar voren dat medewerkers het moeilijk vinden om over discriminatie te praten. Het is daarom raadzaam om discriminatie bewust onderdeel van het gesprek te maken, zodat medewerkers het gesprek over discriminatie tijdens de reguliere werkzaamheden niet uit de weg gaan. Het creëren van bewustzijn over discriminatie en dit bespreekbaar maken kan middels speciaal georganiseerde teambijeenkomsten die worden gefaciliteerd door een expert op dit gebied. Hierbij kunnen aan de hand van praktische voorbeelden situaties van subtiele discriminatie worden geschetst, waarna oplossingsrichtingen worden bepaald. Dit maakt discriminatie tastbaar en herkenbaar, waarbij wordt aangestuurd op het ondernemen van actie bij signalering van discriminerend gedrag. Voor het doorbreken van het taboe rondom discriminatie is het van belang dat leidinggevend en een voorbeeldrol aannemen als het gaat om het detecteren en aanpakken van discriminatie. Het oordeel van de leidinggevende kan namelijk cruciaal zijn om de beeldvorming bij medewerkers te beïnvloeden op een manier dat iedereen zich durft uit te spreken dat discriminerend gedrag niet thuishoort in de organisatie, zelfs tegen vertrouwde collega's. Wanneer deze durf niet bestaat bij medewerkers is het van belang dat leidinggevend en het veilig maken om discriminatie bij hen aan te kaarten en hier zelf actie op te ondernemen. Cruciaal hierbij is altijd terug te koppelen aan medewerkers wat met hun

klachten over discriminerende gedragingen is gedaan. Mogelijk kan een cursus, *hoe om te gaan met discriminatie*, leidinggevenden helpen bij het aannemen van de geschetste voorbeeldrol. Wanneer de organisatie zich ontdoet van discriminatie is het waarschijnlijker dat iedere medewerker zich thuis voelt in de organisatie en zich volledig kan uiten.

Aanbeveling 3: houd aandacht voor en bevorder de onderlinge verbondenheid tussen teamleden.

Het belang van de onderlinge verbondenheid tussen teamleden ter bevordering van het inclusieve klimaat, de psychologische veiligheid en de vermindering van discriminatie komt in dit onderzoek naar voren. Wanneer medewerkers zich met elkaar verbonden voelen delen ze namelijk meer met elkaar op zowel werk gerelateerd gebied als op persoonlijk vlak. Tevens maakt onderlinge verbondenheid het minder waarschijnlijk dat medewerkers worden gediscrimineerd vanwege hun persoonlijke band en kunnen vooroordelen worden weggenomen. Vooral in het kader van het thuiswerken, waarbij sprake is van fysieke afstand, is het van belang om deze verbondenheid tussen teamleden te (blijven) stimuleren. Dit kan middels allerlei (digitale) sociale activiteiten, zoals een pub quiz, borrel of spelvorm. Enkele andere mogelijkheden zijn een (persoonlijke) vragenronde tijdens de weekstart vergadering of het faciliteren van kennismakingsgesprekken. Op werk gerelateerd gebied kan je de onderlinge verbondenheid stimuleren door bijvoorbeeld medewerkers te *mixen en matchen* en deze samen van gedachten te laten wisselen over het werk.

Literatuurlijst

- ABN AMRO. (z.j.). *Diversiteit en Inclusie*. Verkregen op 27 september 2020, via <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/in-de-maatschappij/diversiteit-en-inclusie/index.html>
- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, *69*(4), 1145-1173. DOI: 10.1111/apps.12230
- Andrews, R., & Ashworth, R. (2013). Determinants of representation: an empirical assessment of the UK civil service. *Policy & Politics*, *41*(3), 429-448. DOI: 10.1332/030557312X645829
- Andrews, R., & Ashworth, R. (2015). Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the UK civil service. *Public Administration Review*, *75*(2), 279-288. DOI: 10.1111/puar.12308
- Ashikali, T. S. (2018). Leadership and inclusiveness in public organizations. Verkregen op 13 september 2020, via <http://hdl.handle.net/1887/67116>
- Ashikali, T. S., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, *35*(2), 146–168. DOI: 10.1177/0734371X13511088
- Ashikali, T. S, Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, *37*(1), 1-23. DOI: 10.1177/0734371X19899722
- Baruch, Y., Humbert, A.L., & Wilson, D. (2016). The moderating effects of single vs multiple-grounds of perceived discrimination on work attitudes: Protean careers and self-efficacy roles in explaining intention-to-stay. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *35*(3), 232–249. DOI: 10.1108/EDI-05-2014-0045
- Boeije, H. (2014). *Analysis in qualitative research*. London: Sage.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, *54*(2), 241-264. DOI: 10.1002/hrm.21669
- Brandweer. (z.j.). *De kracht van het verschil*. Verkregen op 27 september 2020, via <https://www.brandweer.nl/ons-werk/diversiteit>
- 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. DOI: 10.1177/0146167291175001
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. DOI: 10.1080/10400419.2010.504654
- CBS. (2020). *Verkenning Bevolking 2050: meer inwoners met een migratieachtergrond*. Verkregen op 7 oktober 2020, via [https://www.cbs.nl/nl-nl-nieuws/2020/28/verkenning-bevolking-2050-meer-inwoners-met-een-migratieachtergrond](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/28/verkenning-bevolking-2050-meer-inwoners-met-een-migratieachtergrond)
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K. L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 298–311. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.02.003
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. DOI: 10.5465/amj.2006.21794671
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management review*, 33(1), 55-75. DOI: 10.5465/amr.2008.27745097
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln, Nebraska: Sage.
- De Beer, J. (2020). *De demografische toekomst van Nederland: wat weten we, en wat is nog onzeker?*. Verkregen op 7 oktober 2020, via <https://nidi.nl/demos/demografische-toekomst-van-nederland/>
- Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324. DOI: 10.1177/00187267035611002
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884. DOI: 10.5465/amj.2007.26279183
- Dipboye, R.L., & Halverson, S. K. (2004). Subtle (and not so subtle) discrimination in

- organizations. In Griffith, R. W., & O’Leary-Kelly, A. M. (Eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior*, 131-158. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44–64. DOI: 10.5465/amj.2014.0093
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. DOI: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In Kramer, R. M., & Cook, K. S. (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 239–272. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Elibol, R., & Tielbeke, J. (2018). *Nederland wordt diverser, maar niet gelijkwaardiger*. Verkregen op 7 september 2018, via <https://www.groene.nl/artikel/nederland-wordt-diverser-maar-niet-gelijkwaardiger>
- 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. DOI: 10.2307/2667087
- Erasmus Universiteit Rotterdam. (z.j.). *Diversiteit & Inclusie*. Verkregen op 27 september via, <https://www.eur.nl/over-de-eur/visie/diversiteit-en-inclusie>
- Essed, P., & Gircour, M. B. G. (1991). *Inzicht in alledaags racisme*. Utrecht: Het Spectrum.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. DOI: 10.1037/a0012743
- Geerts, G., & Heestermans, H. (1992). *Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse Taal* (twaalfde editie). Utrecht, Nederland: Van Dale Lexicografie.
- Gerritsen, E. (2017). *Van systemen naar mensen*. Verkregen op 11 september 2020, via <http://www.voortgaaninverandering.nl/1230/de-strijd-leverde-juist-mooie-resultaten-op>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as

- separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228. DOI: 10.5465/amr.2007.26586096
- Haslett, B. B., & Lipman, S. (1997). Micro inequities: Up close and personal. In Benokraitis, N. V. (Ed.), *Subtle sexism: Current practice and prospects for change*, 34-53. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727-741. DOI: 10.1037/a0015228
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.11.009.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70. DOI: 10.1037/1089-2699.10.1.56
- Holvino, E., Ferdman, B., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In Stockdale, M., & Crosby, F. (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*, 245-276. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 37(3), 422-447. DOI: 10.2307/2393451
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 651-686. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M., & Bovens, M. (2018). *De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Verkregen op 7 oktober 2020, via <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2018/05/29/de-nieuwe-verscheidenheid>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at

- work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.5465/256287
- Kennisopenbaarbestuur. (z.j.). Diversiteit bij de overheid. Verkregen op 11 september 2020, via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/diversiteit-bij-de-overheid/>
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2015). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179. DOI: 10.1002/jocb.93
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92. DOI: 10.5465/amj.2010.0176
- Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75–93. DOI: 10.1002/hrm.21513
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55. DOI: 10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. DOI: 10.1111/1467-6486.00387
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (1998). Trust and organisational learning. In Lazaric, N., & Lorenz, E. (Eds.), *Trust, learning and economic expectations*, 247-284. London: Edward Elgar, Inc.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (derde editie). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1): 47–63. DOI: 10.1300/J147v22n01_04
- Mor Barak, M. E., & Daya, P. (2014). *Fostering Inclusion from the Inside Out to Create an Inclusive Workplace: Corporate and Organizational Efforts in the Community and the Global Society*. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 391-412. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. DOI: 10.1080/23303131.2016.1138915

- Mor Barak, M. E., & Travis, D. J. (2010). Diversity and organizational performance. In Hasenfeld, Y. (Ed.), *Human Services as complex Organizations*, 341-378. Los Angeles, CA: Sage.
- 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. DOI: 10.1002/job.413
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 490-503. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Neuman, W. L. (2006). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (tweede editie). Boston, MA: Pearson.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. DOI: 10.5465/amj.2009.0823
- Nishii, L. H., & Langevin, A. (2009). The role of climate, LMX, and demographic faultlines in the experiences of aging workers. *Paper presented at the annual conference of the academy of management in Chicago, IL.*
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 330-363. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 229–259. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. DOI: 10.1287/orsc.2014.0900
- Pascoe, E.A., & Richman, L.S. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 135(4), 531–554. DOI: 10.1037/a0016059
- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436-457. DOI: 10.1111/joop.12179
- Pitts, D. W., & Wise, L. R. (2010). Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects

- for Research. *Review of Public Personnel Administration* 30(1), 44–69. DOI: 10.1177/0734371X09351823
- Politie. (2019). *Bijna kwart instromers heeft diverse achtergrond*. Verkregen op 27 september 2020, via <https://www.politie.nl/nieuws/2019/mei/14/00-bijna-kwart-instromers-heeft-diverse-achtergrond.html>
- Punch, K. (2016). *Developing effective research proposals*. Los Angeles, CA: Sage.
- Pwc. (z.j.). *Diversiteit*. Verkregen op 27 september 2020, via <https://www.shell.nl/carrieres/diversiteit-inclusiviteit.html>
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194-215. DOI: 10.5465/amr.2008.27752724
- Ramarajan, L. (2009). Opening up or shutting down? The effects of multiple identities on problem solving. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (10-041).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Raver, J. L., & Nishii, L. H. (2010). Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 236-254. DOI: 10.1037/a0018377
- Rijksoverheid. (2018). In het hart van de publieke zaak: strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Verkregen op 13 september 2020, via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Robertson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. DOI: 10.1177/1059601104273064
- Rowe, M. P. (1990). Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163. DOI: 10.1007/BF01388340
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization* (tweede editie). San Francisco, US: Jossey-Bass.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further

- performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. DOI: 10.1177/0091026014522202
- Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248–267. DOI: 10.1177/0734371X16671368
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity? *The Academy of Management Journal*, 39(3), 704–719. DOI: 10.2307/256660
- Scholten, P. (2020). *Het Black Lives Matter-debat heeft drie tekortkomingen*. Verkregen op 7 oktober 2020, via <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/het-black-lives-matter-debat-heeft-drie-tekortkomingen~b6dd84f7/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Scott, K. L., Zagencyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-worker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational and social support. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1235–1256. DOI: 10.1111/joms.12099
- Selden, S. C. (2006). A Solution in Search of a Problem: Discrimination, Affirmative Action, and the New Public Service. *Public Administration Review*, 66(6), 911–923. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00659.x
- Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving Toward a Multicultural Model. *Administration & Society* 33(3), 303–329. DOI: 10.1177/00953990122019785
- Shell. (z.j.). *Diversiteit en inclusiviteit*. Verkregen op 27 september 2020 via, <https://www.shell.nl/carrieres/diversiteit-inclusiviteit.html>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. DOI: 10.1177/0149206310385943
- Siemens E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447. DOI: 10.1287/msom.1080.0233

- Solorzano, D., Ceja, M., & Yosso, T. (2000). Critical race theory, racial microaggressions, and campus racial climate: The experiences of African American college students. *Journal of Negro education*, 69(1), 60-73.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C, Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L, & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271-286. DOI: 10.1037/0003-066X.62.4.271
- Swann Jr, W. B., Milton, L. P., & Polzer, J. T. (2000). Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness. *Journal of personality and social psychology*, 79(2), 238-250. DOI: 10.1037/0022-3514.79.2.238
- Swim, J. K., Hyers, L. L., Cohen, L. L., & Ferguson, M. J. (2001). Everyday sexism: Evidence for its incidence, nature, and psychological impact from three daily diary studies. *Journal of Social Issues*, 57(1), 31-53. DOI: 10.1111/0022-4537.00200
- Swim, J. K., Hyers, L. L., Cohen, L. L., Fitzgerald, D. C., & Bylsma, W. H. (2003). African American college students' experiences with everyday racism: Characteristics of and responses to these incidents. *Journal of Black psychology*, 29(1), 38-67. DOI: 10.1177/0095798402239228
- Universiteit Leiden. (z.j.). *Diversiteit en inclusie*. Verkregen op 27 september 2020, via <https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/diversiteit>
- Van Dam, S. (2020). Voortgangsrapportage SGO. Monitoringsrapportage Diversiteit, intern document van het Ministerie van VWS.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. In Crip, R (Ed.), *The psychology of social and cultural diversity*, 257–280. Wiley-Blackwell.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227. DOI: 10.1177/0018726711409263
- Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 252–270. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2011.00877.x
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2007). A question of belonging: race, social fit, and

achievement. *Journal of personality and social psychology*, 92(1), 82-96. DOI:
10.1037/0022-3514.92.1.82

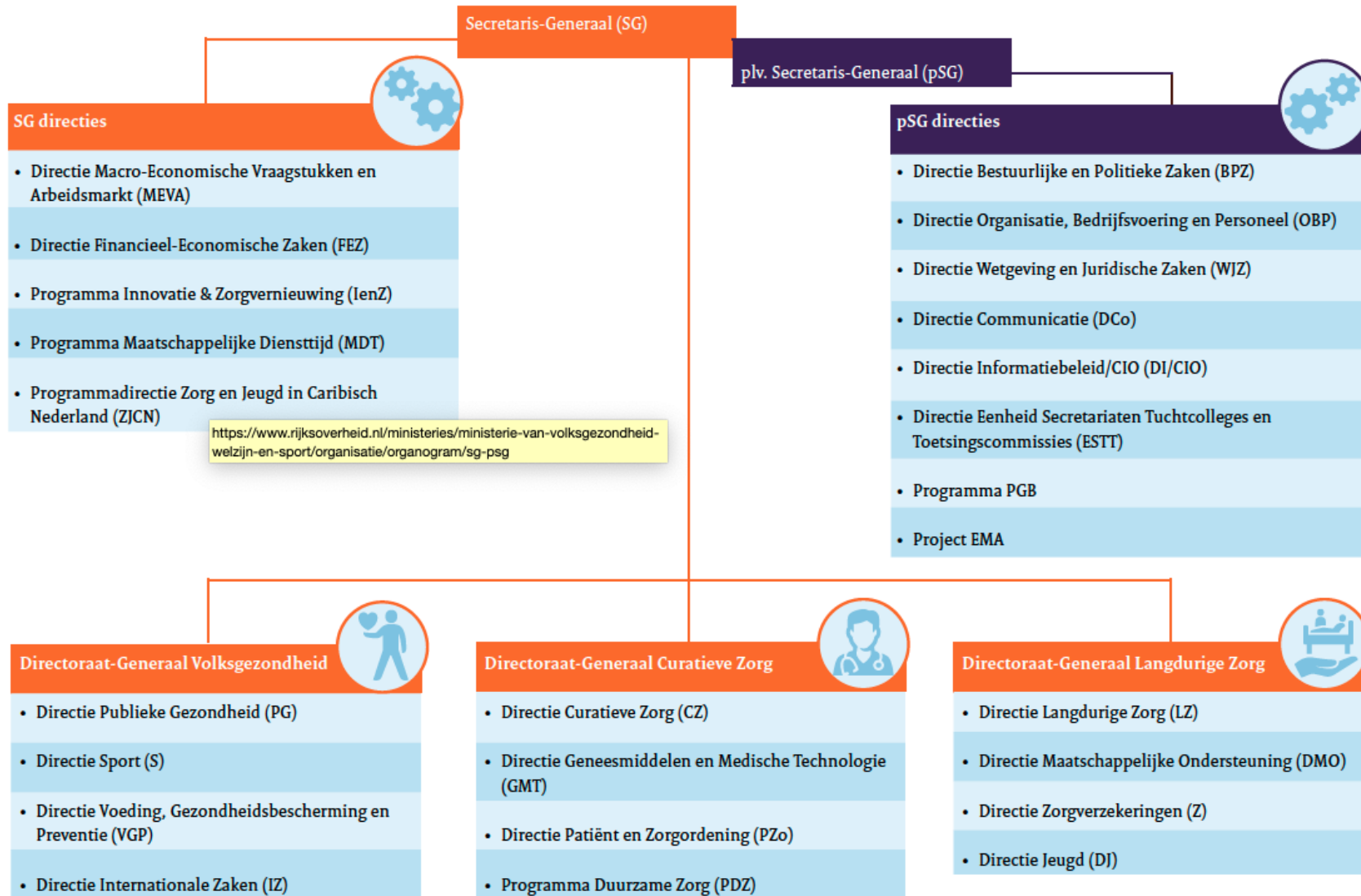
Weeda, F. (2020). *Meer vrouwen in top van ziekenhuizen*. Verkregen op 27 september 2020,
via <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/07/16/meer-vrouwen-in-top-ziekenhuis-a4006195>

Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In Ferdman, B. M.,
& Deane, B. R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205– 228. San
Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wong, S. I., & Warner- Søderholm, G. (2020). 5 tips for how to keep your team connected
while working from home during the coronavirus pandemic. Verkregen op 4
november 2020, via [https://sciencenorway.no/covid19-researchers-zone-share-your-
science/5-tips-for-how-to-keep-your-team-connected-while-working-from-home-
during-the-coronavirus-pandemic/1658531](https://sciencenorway.no/covid19-researchers-zone-share-your-science/5-tips-for-how-to-keep-your-team-connected-while-working-from-home-during-the-coronavirus-pandemic/1658531)

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlage 1: organogram ministerie van VWS



Bijlage 2: overzicht respondenten

Respondent	Functie	Datum interview
1	Medewerker	16-11-2020
2	Leidinggevende	16-11-2020
3	Medewerker	18-11-2020
4	Medewerker	18-11-2020
5	Leidinggevende	18-11-2020
6	Medewerker	19-11-2020
7	Leidinggevende	19-11-2020
8	Medewerker	27-11-2020
9	Medewerker	27-11-2020
10	Medewerker	27-11-2020
11	Medewerker	04-12-2020
12	Leidinggevende	07-12-2020
13	Leidinggevende	09-12-2020

Bijlage 3: topiclijst interviews

Topic	Indicator	Instrumenten
Introductie	Geslacht	Wat is uw geslacht?
	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?
	Opleidingsniveau	Wat is uw opleidingsniveau?
	Functie	Wat is uw functie?
	Team	Van welk team maakt u onderdeel uit?
Contextvariabele	Thuiswerken	Hoeveel werkt u momenteel thuis?
Inclusief leiderschap (faciliteren verbondenheid)	Steunen van teamleden	In hoeverre biedt u steun van uw leidinggevende?
	Verzekeren eerlijkheid en gelijkheid	In hoeverre wordt u eerlijk en gelijk behandeld door uw leidinggevende?
	Faciliteren gezamenlijke besluitvorming	In hoeverre wordt gezamenlijke besluitvorming gefaciliteerd door uw leidinggevende?
Inclusief leiderschap (faciliteren uniciteit)	Diverse bijdragen aanmoedigen	In hoeverre wordt u aangemoedigd een bijdrage te leveren tijdens overleg?
	Obstakels voor bijdragen wegnemen	In hoeverre onderneemt uw leidinggevende actie om eventuele obstakels weg te nemen voor teamleden om hun eigen perspectief te bieden?
Subtiele discriminatie	Interrupties tijdens dialoog	In hoeverre wordt u onderbroken tijdens werk-gerelateerde discussie?
	Ontwijken of uitsluiten medewerkers	In hoeverre voelt u zich buitengesloten of ontweken?
	Ongepaste grappen	In hoeverre is sprake van ongepaste grappen?
	Respectvolle behandeling	In hoeverre is sprake van respectvolle behandeling van iedere collega?
	Stereotyperingen	In hoeverre is sprake van stereotyperingen of vooroordelen in uw werkomgeving?
Psychologische veiligheid	Jezelf zijn, zonder angst voor negatieve gevolgen	In hoeverre ondervindt u negatieve gevolgen van het delen van uw mening?
	Acceptatie van fouten	In hoeverre worden fouten geaccepteerd?
	Constructieve feedback	Hoe ontvangt u feedback op uw werk?
	Acceptatie van ieder teamlid	In hoeverre is ruimte binnen het team voor iedereen om zichzelf te zijn?
Inclusief klimaat (gelijke toepassing van beleid)	Eerlijk promotieproces	In hoeverre is sprake van een eerlijk promotieproces?
	Eerlijk beoordelingsgesprek	In hoeverre is sprake van een eerlijk beoordelingsgesprek?
	Ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers	In hoeverre bestaan ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers?
Inclusief klimaat	Verschillen worden gewaardeerd en gerespecteerd	In hoeverre worden verschillen gewaardeerd en gerespecteerd binnen het team?

(integratie van verschillen)	Medewerkers delen vaak dingen over zichzelf en leren van elkaar	In hoeverre is sprake van informatie-uitwisseling en wederzijds leren van elkaar?
Inclusief klimaat (inclusie in besluitvorming)	Input voor besluitvorming wordt actief gezocht	In hoeverre wordt input voor besluiten actief gezocht onder de teamleden?
	Er wordt serieus omgegaan met de ideeën die medewerkers aandragen	Hoe wordt omgegaan met de ideeën die teamleden aandragen ter voorbereiding op besluiten?
	Verschillende perspectieven worden gehoord en bediscussieerd ter voorbereiding op de besluitvorming	In hoeverre vindt discussie over verschillende perspectieven ter voorbereiding op besluiten plaats?
	Management benadrukt diversiteitsbewustzijn bij het uitvoeren van taken	In hoeverre wordt het bewustzijn van diversiteit gepromoot bij het uitvoeren van werkzaamheden?
Overig	Inclusie	Wat is volgens u van belang om inclusiviteit te bevorderen? Waarom?

Bijlage 4: codeboom

Kerncategorie	Subcategorie	Sub-subcategorie
1. Inclusief leiderschap	1.1 Faciliteren verbondenheid	1.1.1 Steunen van teamleden
		1.1.2 Verzekeren eerlijkheid en gelijkheid
		1.1.3 Faciliteren gezamenlijke besluitvorming
	1.2 Faciliteren uniciteit	1.2.1 Diverse bijdragen aanmoedigen
		1.2.2 Obstakels voor bijdragen wegnemen
2. Discriminatie	2.1 Subtiele discriminatie	2.1.1 Interrupties tijdens dialoog
		2.1.2 Ontwijken of uitsluiten medewerkers
		2.1.3 Ongepaste grappen
		2.1.4 Respectvolle behandeling
		2.1.5 Stereotyperingen
3. Veiligheid	3.1 Psychologische veiligheid	3.1.1 Comfortabel jezelf zijn, zonder angst voor negatieve gevolgen
		3.1.2 Acceptatie van fouten
		3.1.3 Constructieve feedback
		3.1.4 Acceptatie van ieder teamlid
4. Inclusief klimaat	4.1 Gelijke toepassing van beleid	4.1.1 Eerlijk promotieproces
		4.1.2 Eerlijk beoordelingsgesprek
		4.1.3 Ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers
	4.2 Integratie van verschillen	4.2.1 Verschillen worden gewaardeerd en gerespecteerd
		4.2.2 Medewerkers delen vaak dingen over zichzelf en leren van elkaar
	4.3 Inclusie in besluitvorming	4.3.1 Input voor besluitvorming wordt actief gezocht
		4.3.2 Er wordt serieus omgegaan met de ideeën die medewerkers aandragen
		4.3.3 Verschillende perspectieven worden gehoord en bediscussieerd ter voorbereiding op de besluitvorming
		4.3.4 Management benadrukt diversiteitsbewustzijn bij het uitvoeren van taken
	5. Controlevariabelen	5.1 Controlevariabelen
5.1.2 Leeftijd		
5.1.3 Opleidingsniveau		
5.1.4 Functie		
6. Contextvariabele	6.1 Contextvariabele	6.1.1 Thuiswerken