



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Etnische diversiteit & inclusie binnen de Rechtspraak: Een kwalitatief onderzoek naar het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak en de invloed daarvan op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en de rol van inclusief leiderschap daarbij

Durville, Hannah

Citation

Durville, H. (2022). *Etnische diversiteit & inclusie binnen de Rechtspraak: Een kwalitatief onderzoek naar het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak en de invloed daarvan op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en de rol van inclusief leiderschap daarbij*.

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/1887/3278999>

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

Etnische diversiteit & inclusie binnen de Rechtspraak

Een kwalitatief onderzoek naar het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak en de invloed daarvan op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en de rol van inclusief leiderschap daarbij



Naam: Hannah Durville

Studentnummer: s1580817

Masterscriptie

Opleiding: Management van de Publieke Sector

Track: Strategie, advisering en verandermanagement

Docenten: Marieke van der Hoek, MSc & dr. Tanachia Ashikali

Datum: 6 augustus 2021

13220 woorden

Universiteit Leiden

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
Begrippenlijst.....	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Relevantie.....	12
1.4 Leeswijzer.....	13
2. Etnische diversiteit binnen de Rechtspraak.....	14
2.1 Organisatie van de Rechtspraak.....	14
2.2 Etnische diversiteit binnen de Rechtspraak.....	14
2.3 Diversiteitsbeleid binnen de Rechtspraak.....	16
3. Theoretisch Kader.....	17
3.1 (Etnische) diversiteit.....	17
3.2 Perspectieven op diversiteit.....	17
3.3 Inclusie.....	21
3.4 Inclusief leiderschap.....	24
3.5 Hypothesen.....	26
4. Methoden & technieken.....	27
4.1 Onderzoeksontwerp.....	27
4.2 Methoden.....	27
4.3 Operationalisatie.....	28
4.4 Methodologische verantwoording.....	29
5. Resultaten & analyse.....	30
5.1 Perspectief op diversiteit binnen de Rechtspraak.....	30
5.2 Gevoel van inclusie van rechters.....	35
5.3 Rol van inclusief leiderschap.....	37
5.4 Antwoord op de hypothesen.....	38
6. Conclusie & discussie.....	41
6.1 Conclusies van de analyse.....	41
6.2 Antwoord op de onderzoeksvraag.....	41
6.3 Beperkingen van het onderzoek.....	42
6.4 Aanbevelingen voor de praktijk.....	42
6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	43

Literatuurlijst.....	44
Bijlagen.....	46
Bijlage 1: Interview vragenlijst.....	48
Bijlage 2: Lijst met respondenten.....	51
Bijlage 3: Dimensies & indicatoren.....	52

Voorwoord

Deze scriptie gaat over etnische diversiteit binnen de Nederlandse rechtspraak en meer specifiek over het perspectief op diversiteit dat de Rechtspraak hanteert en wat de invloed daarvan is op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak, evenals wat de invloed is van inclusief leiderschap op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak.

De aanleiding voor het schrijven van deze scriptie is het afronden van de master ‘Management Publieke Sector’ met als track *strategie, advisering en verandermanagement* aan de Universiteit van Leiden en daarbij de indeling bij de scriptiewerkgroep ‘Diversiteit en inclusiviteit’. Bovendien ben ik erg geïnteresseerd in dit onderwerp, wat het leuk maakt om hier onderzoek naar te doen.

Samenvatting

De Rechtspraak heeft het al jarenlang over de wens om op etnisch gebied diverser te worden ten aanzien van rechters die rechtspreken om onder andere op deze manier het vertrouwen in de Rechtspraak en het gezag van de rechter te kunnen vergroten. Uit de analyse zal blijken dat de Rechtspraak de culturele identiteit gemiddeld tot hoog waardeert en daarbij een combinatie van het integration-and-learning perspectief en het access-and-legitimacy perspectief van Ely & Thomas (2001) hanteert met kenmerken van het kleurenblind perspectief van Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer, en Van der Zee (2013). De Rechtspraak beoogt vooral de legitimiteit met een representatievere rechtspraak na te streven, waarbij er een betere verbinding is tussen de organisatie en de samenleving. De respondenten ervaren in hoge mate gevoelens van inclusie, maar deze worden niet voornamelijk veroorzaakt door de waardering van de etnisch culturele diversiteit. Het draait hierbij meer om waardering van de respondent als persoon zelf, ongeacht de etnische achtergrond. De rol van inclusief leiderschap lijkt aan dat gevoel van inclusie bij te dragen, nu leidinggevend veel van de gedragingen van inclusief leiderschap uitvoeren. De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?”* Het antwoord daarop is dat een combinatie van het integration-and-learning perspectief en het access-and-legitimacy perspectief leidt tot het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters waarop inclusief leiderschap een versterkende rol heeft.

Begrippenlijst

Diversiteit

Diversiteit duidt op alle verschillen tussen mensen, zoals verschillen op het gebied van ras of etnische afkomst, leeftijd, sekse, religie, sociale klasse, invaliditeitsstatus, opleiding, seksuele oriëntatie, religie, nationaliteit/taal, politieke voorkeur, et cetera.

Diversificatie

Het proces van het diverser worden van een organisatie.

Etnische diversiteit

De mate van verschillen tussen mensen op basis van een etnisch-culturele achtergrond.

Enkelvoudige kamer

In tegenstelling tot door een meervoudige kamer wordt door de enkelvoudige kamer een zitting behandeld en de beslissing genomen door één enkele rechter (Rechtspraak, z.d.).

Gerechtshof

In hoger beroep worden zaken behandeld door een gerecht dat gerechtshof wordt genoemd. Nederland heeft vier gerechtshoven (Rechtspraak, z.d.).

Inclusie

Shore et al. (2011) omschrijven 'inclusie' als *“afhankelijk van twee behoeften die individuen beogen te behartigen: ‘verbondenheid’ en ‘uniciteit’.”*

Meervoudige kamer

Een meervoudige kamer van een gerecht betekent dat er in een zaak een uitspraak wordt gedaan door ten minste drie rechters. De meervoudige kamer beslist over zware

of ingewikkelde zaken en in hoger beroep worden zaken meestal door een meervoudige kamer behandeld (Rechtspraak, z.d.).

Migratieachtergrond

Kenmerk dat weergeeft met welk land een persoon verbonden is op basis van het geboorteland van de ouders of van zichzelf (CBS, z.d.).

Rechtbank

Een rechtbank is een rechtsprekend orgaan dat in eerste aanleg oordeelt, maar ook wordt met het begrip het gebouw bedoeld waarin de rechtbank plaats heeft (Rechtspraak, z.d.). Nederland heeft elf rechtbanken.

Rechtspraak

De volgende instituten spreken recht in Nederland: de rechtbanken, gerechtshoven, de Hoge Raad, het College van Beroep van het bedrijfsleven, de Centrale Raad van Beroep en de Raad van State (Rechtspraak, z.d.).

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk volgen als eerste de aanleiding en de probleemstelling. Daarna worden achtereenvolgens de maatschappelijke relevantie en de wetenschappelijke relevantie besproken. Ten slotte volgt een leeswijzer waarin staat beschreven wat in elk hoofdstuk aan bod komt.

1.1 Aanleiding

Publieke organisaties kunnen verschillende redenen hebben om over te gaan tot een divers personeelsbestand (Ely & Thomas, 2001; Podsiadlowski et al., 2013). Zo heeft de Rechtspraak het al jarenlang over de wens om op etnisch gebied diverser te worden ten aanzien van rechters die rechtspreken om onder andere op deze manier het vertrouwen in de Rechtspraak en het gezag van de rechter te kunnen vergroten. *“Diversiteit op het punt van kennis en ervaring, daar kunnen we buitengewoon tevreden over zijn. Maar wellicht zal iemand zeggen: als het gaat om etnische diversiteit geldt dat de Rechtspraak nog steeds van de blanke autochtonen is”*, zo verwijst oud-president Gerechtshof Den Haag, Leendert Verheij, in een van zijn installatietoespraken¹ naar een eerdere kop van de NRC (Verheij, 2016). In een column in de NRC van Folkert Jensma, stelt Verheij, werd gesuggereerd dat de Rechtspraak te veel “culturele klonen van zichzelf” wil en dat het aan de Rechtspraak zelf ligt dat de etnische diversiteit binnen de Rechtspraak zo laag is (Verheij, 2016). De reden volgens Verheij waarom een grotere etnische diversiteit binnen de Rechtspraak zo belangrijk is, is omdat het aantal niet-westerse allochtonen 12% van de Nederlandse samenleving vormt (Verheij, 2016). Het vertrouwen in de Rechtspraak zou af kunnen nemen als deze groep niet in de Rechtspraak vertegenwoordigd is (Verheij, 2016). Naast meer vertrouwen in de Rechtspraak in de samenleving, zou meer etnische diversiteit volgens Verheij ook voordelen met zich mee kunnen brengen door meer diversiteit aan kennis en ervaring (Verheij, 2016).

Ook de huidige president van het Gerechtshof in Den Haag, Marieke Koek, pleit voor een rechtspraak die de samenleving weerspiegelt (NOS, 2019). Marieke Koek stelt dat de diversiteit in de samenleving tot uitdrukking dient te komen in de Rechtspraak zodat het vertrouwen in de rechterlijke macht vergroot kan worden (NOS, 2019). Marieke Koek stelt dat meer vertrouwen in de rechterlijke macht het draagvlak en gezag van de rechter vergroot

¹ Een president houdt een installatietoespraak tijdens de speciale zitting waarin nieuwe rechters worden benoemd.

(Rechtspraak, 2018). Daarnaast, zo stelt bestuurskundige Saniye Çelik, kan diversiteit voor inlevingsvermogen in andere culturen zorgen en kunnen mensen met verschillende achtergronden nieuwe perspectieven en inzichten bieden (Trouw, 2018).

Eerder onderzoek naar de relatie tussen diversiteit op de werkvloer en prestaties laat wisselende resultaten zien (Van Knippenberg, De Deur & Homan, 2004; Ely & Thomas, 2001). Voor het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers kunnen verschillende verklarende factoren een rol spelen waaronder het perspectief op diversiteit en inclusief leiderschap. Organisaties betogen vaak dat diversiteit op de werkvloer een ‘kracht’ is, wat betekent dat diversiteit kan worden toegepast om de dienstverlening te verbeteren (Pitts & Wise, 2010; Shore et al., 2018). Zo suggereert een theorie dat diversiteit op de werkvloer een positieve uitwerking kan hebben op organisaties, omdat die leidt tot meer perspectieven en oplossingen voor problemen (Ely & Thomas, 1996; Pitts & Wise, 2010; Choi, 2011; Podsiadlowski et al., 2013; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018). Daarnaast is er onderzoek dat laat zien dat in heterogene werkomgevingen de leden van een minderheidsgroep de (private) organisatie eerder zullen verlaten (Pitts, 2005).

Ely & Thomas beschrijven in hun artikel drie verschillende perspectieven op diversiteit in werkgroepen die organisaties kunnen hanteren en wat de uitkomsten hiervan kunnen zijn voor het groepsfunctioneren (2001). Elk perspectief op diversiteit waardeert de culturele identiteit van werknemers op een andere manier en legt een andere connectie tussen culturele diversiteit en werk (Ely & Thomas, 2001). Voor de organisatie kan dit verschillende positieve en negatieve uitkomsten met zich meebrengen. De drie perspectieven die Ely & Thomas beschrijven zijn: *‘discrimination & fairness’*, *‘access & legitimacy’* en *‘integration & learning’*. Deze perspectieven verbinden respectievelijk diversiteit met gelijkheid, legitimiteit en productiviteit van een organisatie (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2013). In de theorie van Ely & Thomas wordt bekeken onder welke condities er een verbetering is of afbreuk wordt gedaan aan het functioneren van werkgroepen (2001). Het onderzoek laat verschillende resultaten zien over de relatie tussen culturele diversiteit en de uitkomsten voor het functioneren van werkgroepen. Kortom, de drie verschillende perspectieven op diversiteit hebben verschillende implicaties voor de mogelijkheden van een werkgroep om de voordelen van de culturele diversiteit binnen de werkgroep te realiseren (Ely & Thomas, 2001). Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer en van der Zee (2013) voegen aan de drie perspectieven van Ely & Thomas (2001) nog twee perspectieven op diversiteit toe: *‘reinforcing homogeneity’* oftewel versterken van de homogeniteit en *‘color-blindness’* oftewel kleurenblindheid.

De verschillende diversiteitsperspectieven kunnen gevolgen hebben voor het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers. In inclusieve omgevingen worden individuen van allerlei achtergronden eerlijk behandeld, gewaardeerd om wie zij zijn en betrokken bij de belangrijkste besluitvorming (Nishii, 2013). De waargenomen inclusie in een organisatie refereert aan de percepties van inclusie van een werknemer in de organisatie op individueel niveau (Shore et al., 2018). Globale demografische ontwikkelingen en wereldwijde voorspellingen over een toename van diversiteit op de werkvloer benadrukken het belang van onderzoek naar het verbeteren van inclusiviteit op de werkvloer (Shore et al., 2018). Indien werknemers meer gevoelens van verbondenheid en uniciteit ervaren, kan dit positieve uitkomsten hebben op de werkprocessen, doordat onder werknemers een gevoel van inclusie ontstaat (Shore et al., 2011)

Meer diversiteit leidt niet automatisch tot een inclusief klimaat. Daarvoor is inclusief leiderschap nodig dat een inclusief klimaat ondersteunt waar verschillende teamleden worden gewaardeerd om hun werkzaamheden (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020). Randel et al. (2018) beschrijven in hun theorie over 'inclusief leiderschap' de gedragingen die een leidinggevende behoort uit te voeren die onder werknemers kunnen leiden tot het ontstaan van een gevoel van 'verbondenheid' en 'uniciteit'. Door inclusief leiderschap kan op deze wijze een gevoel van inclusie onder werknemers worden bewerkstelligd.

1.2 Probleemstelling

De Rechtspraak vormt op dit moment nog geen afspiegeling van de samenleving, wat de reden is waarom de Rechtspraak etnisch gezien diverser wil worden (Verheij 2016; Rechtspraak 2018; Rechtbank Rotterdam, 2019; Diversiteit in bedrijf, 2019). De Rechtspraak beoogt met meer diversiteit de herkenbaarheid te verhogen en de Rechtspraak wil een inclusieve organisatie zijn waarin iedereen zich thuis voelt (Rechtspraak, 2020). Hierdoor wordt zich verdiepen in het creëren van een inclusief werkklimaat steeds meer van belang voor de Rechtspraak.

Uit onderzoek blijkt dat op verschillende niveaus van overheidsfuncties het aandeel van raciale/etnische minderheden en vrouwen disproportioneel hoger is in de lagere niveaus (Choi, 2011). Dit blijkt ook naar voren te komen in de Nederlandse rechtspraak. In 2018 heeft slechts 2% van de ongeveer 2300 rechters een migratieachtergrond (NOS, 2018) en in 2020 heeft slechts 3% van de rechterlijke ambtenaren een migratieachtergrond (CBS, 2020). Dit terwijl van de gerechtsambtenaren 8% een westerse migratieachtergrond heeft en 11% een niet-westerse migratieachtergrond (Rechtspraak, 2020). Op 1 maart 2021 heeft 24,71% van de bevolking een migratieachtergrond, waaronder zowel de mensen met een eerste generatie- als

met een tweede generatie migratieachtergrond (CBS, z.d.). Het blijkt dat de Rechtspraak etnisch gezien geen afspiegeling vormt van de samenleving. Dit zou het vertrouwen in de Rechtspraak kunnen schaden, evenals de legitimiteit van de Rechtspraak en het draagvlak en het gezag van de rechter. Meer inzicht over welk perspectief op diversiteit de Rechtspraak hanteert, en de invloed ervan op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak, en ook wat de rol van inclusief leiderschap daarbij is, zou mogelijk bij kunnen dragen aan de kennis over dit probleem.

Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?”*

Deze onderzoeksvraag is op te delen in een aantal deelvragen:

1. “Welke perspectieven op diversiteit zijn te onderscheiden?”
2. “Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters?”
3. “Wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?”

Doelstelling

Elk perspectief op diversiteit waardeert culturele diversiteit op zijn eigen manier (Ely & Thomas, 2001). Dit kan verschillende gevolgen hebben voor het kunnen ontstaan van een gevoel van inclusie, maar dit is empirisch nog onvoldoende onderzocht. Daarnaast wordt inclusief leiderschap nodig geacht om het kunnen ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers te bespoedigen en ondersteunen (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020; Randel et al., 2018). De rol die inclusief leiderschap hierbij speelt is ook empirisch nog onvoldoende onderzocht.

De doelstelling van deze scriptie is om te onderzoeken op welke wijze het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak invloed heeft op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat de rol van inclusief leiderschap daarbij is. Als de doelstelling van het onderzoek bereikt is, dan is er een beantwoording van de onderzoeksvraag en de drie deelvragen die in de vorige paragraaf staan geformuleerd.

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Gezien de grote etnische diversiteit in de huidige samenleving is het van groot belang dat publieke instanties een afspiegeling vormen van deze diverse samenleving. Veel publieke organisaties stellen zich tot doel om de inclusiviteit te verbeteren om zo effectiever te worden, over een grotere variëteit in perspectieven en ideeën te beschikken, en een hogere representativiteit te bereiken als antwoord op een steeds diverser wordende samenleving (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020). Een representatiever openbaar bestuur heeft een betere toegang tot kennis, netwerken en perspectieven voor een betere beleidsontwikkeling en -implementatie die mogelijk eerder over het hoofd waren gezien (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015).

Een rechtspraak welke een afspiegeling vormt van de samenleving kan voor meer legitimiteit en responsiviteit zorgen. Tevens kan deze zorgen voor het vergroten van het vertrouwen in de Rechtspraak vanuit de samenleving. Daarnaast kan een representatievere rechtspraak zorgen voor een groter draagvlak en gezag van de Rechtspraak (Rechtspraak, 2020).

Dit onderzoek kan bijdragen aan kennis over de wijze waarop het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak invloed heeft op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters binnen de Nederlandse rechtspraak en wat de rol van inclusief leiderschap daarbij is. De samenleving krijgt met de uitkomsten van dit onderzoek meer inzicht en informatie hierover, wat kan bijdragen aan de transparantie van de werkwijze van de Nederlandse rechtspraak. Daarnaast kan het vertrouwen in de publieke dienstverlening vergroten die de Rechtspraak levert aan de samenleving. Bovendien krijgt de Rechtspraak met deze scriptie meer inzicht in hoe het diversiteitsperspectief een gevoel van inclusie onder rechters beïnvloedt, en wat de rol van inclusief leiderschap daarbij is, wat bij kan dragen aan haar kennis en inzichten over diversiteit en inclusiviteit binnen de Rechtspraak.

Wetenschappelijke relevantie

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de wijze waarop het diversiteitsperspectief leidt tot het ontstaan van een gevoel van inclusie van werknemers (Ely & Thomas, 2001; Podsiadlowski et al., 2013). Ook is er weinig onderzoek gedaan naar de rol van inclusief leiderschap op het ontstaan van een gevoel van inclusie van werknemers (Randel et al., 2018). Daarnaast is er tot op heden in Nederland weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het

perspectief op diversiteit van de Rechtspraak en de wijze waarop dit een gevoel van inclusie beïnvloedt van rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak, en wat de rol van inclusief leiderschap daarbij is. Het is van belang om hier meer onderzoek naar te doen, zodat de kennis op dit gebied toeneemt. Dit kan een bijdrage leveren aan de wetenschap op het gebied van diversiteit en het ontstaan van een gevoel van inclusie van werknemers in publieke organisaties, en meer specifiek binnen de Rechtspraak.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft kort de organisatie van de Rechtspraak en de huidige stand van zaken met betrekking tot etnische diversiteit binnen de Rechtspraak. Ook wordt in dit hoofdstuk kort beschreven wat de Rechtspraak al heeft aan beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Daarna beschrijft hoofdstuk 3 het theoretisch kader waarin een beschrijving volgt van de te onderzoeken wetenschappelijke concepten die in dit onderzoek centraal staan. Ook staan aan het einde van dit hoofdstuk een aantal hypothesen geformuleerd die aan de hand van de verzamelde data zullen worden getoetst. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 4 het onderzoeksontwerp, de toegepaste methoden en de methodologische verantwoording. Daarna volgen in hoofdstuk 5 een analyse en de resultaten van deze analyse. Ten slotte volgt in hoofdstuk 6 een conclusie met inbegrip van de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, de limitaties van het onderzoek (discussie) en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Etnische diversiteit binnen de Rechtspraak

In dit hoofdstuk volgt in paragraaf 1 een korte toelichting op de organisatie van de Rechtspraak. In paragraaf 2 volgt de stand van zaken met betrekking tot etnische diversiteit binnen de Nederlandse rechtspraak wordt behandeld. In paragraaf 3 volgt een toelichting op het beleid op het gebied van diversiteit dat de Rechtspraak op dit moment uitvoert.

2.1 Organisatie van de Rechtspraak

De Rechtspraak kent globaal gezien zes verschillende organisatie-eenheden: de elf rechtbanken, de vier gerechtshoven, de Hoge Raad, het College van Beroep van het bedrijfsleven (Cbb), de Centrale Raad van Beroep (CRvB) en de Raad van State (RvS) (Rechtspraak, z.d.). De elf rechtbanken behandelen zaken in verschillende rechtsgebieden waaronder civiel recht, bestuursrecht en strafrecht (Rechtspraak, z.d.).² De meervoudige kamer³ beslist over zware of ingewikkelde zaken en in hoger beroep worden zaken meestal door een meervoudige kamer behandeld (Rechtspraak, z.d.). De vier verschillende gerechtshoven⁴ beslissen in hoger beroep over zaken in de rechtsgebieden: civiel recht waaronder familie- en jeugdrecht, strafrecht en belastingrecht (Rechtspraak, z.d.). Dit onderzoek richt zich op rechters die zaken behandelen binnen de Nederlandse rechtspraak in de rechtbanken en gerechtshoven.

2.2 Etnische diversiteit binnen de Rechtspraak

Zoals de huidige president Marieke Koek en de voormalige president van het Haags gerechtshof Leendert Verheij pleiten voor een diversere rechtspraak, onder andere omdat in 2016 het aantal niet-westerse allochtonen 12% van de samenleving uitmaakte (Verheij, 2016; NOS, 2019), pleit ook D66 voor meer rechters met een migratie-achtergrond (NOS, 2018). Volgens Maarten Groothuizen (D66) dienen rechters herkenbaar te zijn voor de gehele samenleving, wat bijdraagt aan het vertrouwen in de rechtstaat (NOS, 2018). Zo ook stelt Sander Dekker, Minister

² De volgende elf rechtbanken zijn er in Nederland te onderscheiden: Rechtbank Amsterdam, Rechtbank Den Haag, Rechtbank Gelderland, Rechtbank Limburg, Rechtbank Midden-Nederland, Rechtbank Noord-Holland, Rechtbank Noord-Nederland, Rechtbank Oost-Brabant, Rechtbank Overijssel, Rechtbank Rotterdam, en rechtbank Zeeland-West-Brabant (Rechtspraak, z.d.).

³ Een meervoudige kamer van een gerecht bete kent dat er recht wordt gesproken in een zitting door ten minste drie rechters.

⁴ De volgende gerechtshoven zijn er in Nederland te onderscheiden: Gerechtshof Amsterdam, Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden, Gerechtshof Den Haag, en Gerechtshof 's-Hertogenbosch (Rechtspraak, z.d.).

voor Rechtsbescherming, dat het belangrijk is dat de samenleving zich kan herkennen in de Rechtspraak, wat kan bijdragen aan het gezag, het draagvlak en het vertrouwen (Dekker, 2018). Daarnaast stelt Sander Dekker dat een divers samengestelde rechterlijke macht kan bijdragen aan het waarborgen van de legitimiteit van de Rechtspraak en tevens dat dit geen negatieve invloed heeft op de onafhankelijkheid, onpartijdigheid en integriteit van de Rechtspraak (Dekker, 2018).

Migratieachtergrond

Iemand met een migratieachtergrond is volgens het CBS een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, z.d.). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen personen met een eerste generatie migratieachtergrond⁵, personen met een tweede generatie migratieachtergrond⁶, personen met een westerse migratieachtergrond⁷ en personen met een niet-westerse migratieachtergrond (CBS, z.d.).⁸ Een persoon met een Nederlandse achtergrond is een persoon van wie beide ouders in Nederland zijn geboren, ongeacht het land waar men zelf is geboren (CBS, z.d.).

In deze scriptie gaat het om etnische diversiteit, waarvan sprake is indien er tussen mensen verschillen bestaan op basis van hun migratieachtergrond. Verschillende mensen met verschillende migratieachtergronden zorgen dus voor het bestaan van meer etnische diversiteit.

Cijfers etnische diversiteit binnen de Rechtspraak

In 2018 heeft slechts 2% van de ongeveer 2300 rechters een migratieachtergrond (NOS, 2018). En in 2020 heeft slechts 3% van de rechterlijke ambtenaren een niet-westerse migratieachtergrond en 10% een westerse migratieachtergrond (CBS, 2020; Rechtspraak, 2020). De meest voorkomende migratieachtergronden in de samenleving zijn achtereenvolgens: Turkije, Marokko, Suriname, Indonesië, Duitsland en Polen (CBS, z.d.).

⁵ Personen met een eerste generatie migratieachtergrond is een persoon die in het buitenland is geboren en van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, z.d.).

⁶ Een persoon met een tweede generatie migratieachtergrond heeft als migratieachtergrond het geboorteland van de moeder tenzij dat ook Nederland is, dan is het geboorteland van de vader bepalend voor de migratieachtergrond (CBS, z.d.).

⁷ Een persoon met een westerse migratieachtergrond heeft als migratieachtergrond een van de landen in Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika en Oceanië, en Indonesië en Japan (CBS, z.d.).

⁸ Een persoon met een niet-westerse migratieachtergrond heeft als migratieachtergrond een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije (CBS, z.d.).

2.3 Diversiteitsbeleid binnen de Rechtspraak

In 2018 voert de Rechtspraak nog geen specifiek diversiteitsbeleid (Rechtspraak, 2018), maar de laatste jaren houdt de Rechtspraak zich steeds meer bezig met beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit (Rechtspraak, 2020). De Rechtspraak werkt aan meer diversiteit in de samenstelling van het personeel en zo lukt het de Rechtspraak al om langzamerhand meer kandidaten met een migratieachtergrond voor de rechtersopleiding te selecteren (Dekker, 2019; Rechtspraak, 2019). De Rechtspraak streeft naar een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de maatschappij (Rechtspraak, 2019). Zo luidt de eerste zin van het vijfde agendapunt van de Agenda van de Rechtspraak uit 2021 dan ook: “*de Rechtspraak is divers samengesteld en zorgt voor inclusiviteit*” (Rechtspraak, z.d.). De Rechtspraak zorgt ervoor dat iedereen zich thuis voelt binnen de organisatie en zichzelf kan zijn (Rechtspraak, z.d.). In 2020 heeft de Rechtspraak onderzoeken laten uitvoeren naar de effectiviteit van het gevoerde diversiteitsbeleid (Rechtspraak, 2020).

Daarnaast heeft de rechtbank Rotterdam sinds 2018 een Commissie Diversiteit (Rechtbank Rotterdam, 2019). De commissie stelt zich tot doel dat de rechtbank een diversere en inclusievere organisatie dient te worden (Rechtbank Rotterdam, 2019). De rechtbank Rotterdam heeft het Charter Diversiteit ondertekend om te laten zien dat ze het belangrijk vindt om diversiteit en inclusiviteit te bevorderen (Rechtbank Rotterdam, 2019). Ook de rechtbank Amsterdam heeft in 2019 het Charter Diversiteit ondertekend (Diversiteit in bedrijf, 2019). Zo stelt de rechtbank Amsterdam naar meer diversiteit te streven voor meer kwaliteit en legitimiteit. Door een afspiegeling te vormen van Amsterdam, zo stelt Christa Wiertz-Wezenbeek, president van de rechtbank Amsterdam, ontstaat er herkenbaarheid en vertrouwen en daarnaast stelt zij dat door meer begrip van diverse culturele contexten de kwaliteit alleen maar kan toenemen (Diversiteit in bedrijf, 2019).

Daarnaast is er een landelijke klankbordgroep Diversiteit waarin gerechten initiatieven op het gebied van het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit met elkaar delen (Sylvester, 2019).

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën behandeld die gaan over de relatie tussen het perspectief op diversiteit en het ontstaan van een gevoel van inclusie van leden van diverse werkgroepen in (publieke) organisaties en het ontstaan van een gevoel van inclusie door het uitvoeren van inclusief leiderschap door leidinggevendenden.

Om de centrale onderzoeksvraag, “*Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?*” te beantwoorden, is het van belang om alvorens de centrale wetenschappelijke concepten te onderzoeken, deze concepten eerst te definiëren.

3.1 (Etnische) diversiteit

In de organisatieliteratuur wordt het begrip ‘diversiteit’ toegepast om de samenstelling van groepen of werkomgevingen te beschrijven (Roberson, 2006). Binnen de gedragswetenschappen wordt ‘diversiteit’ als concept van *variatie* of *heterogeniteit* gezien (Pitts & Wise, 2010). Deze benadering meet heterogeniteit op de werkvloer op specifieke dimensies, zoals ras, etniciteit, sekse en meer (Pitts & Wise, 2010). Volgens Ely & Thomas (2001) is diversiteit “*een kenmerk van groepen van twee of meer mensen dat typisch refereren aan naar demografische verschillen van de en0065 of andere soort onder groepsleden*”.

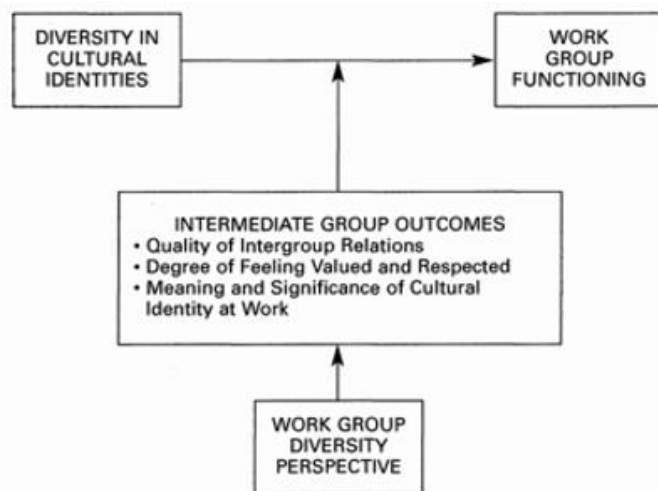
Diversiteit duidt in het kort op alle verschillen die tussen mensen onderling kunnen bestaan, zoals verschillen op het gebied van ras of etnische afkomst, leeftijd, sekse, religie, sociale klasse, invaliditeitsstatus, opleiding, seksuele oriëntatie, religie, nationaliteit/taal of politieke voorkeur, et cetera. Hierbij kan ook een onderscheid gemaakt worden tussen zichtbare en niet-zichtbare diversiteit (Roberson, 2006; Mor Barak et al., 2016). Zo valt onder de zichtbare diversiteit iemands etnische afkomst en leeftijd, en onder de niet-zichtbare diversiteit valt bijvoorbeeld iemands opleiding en ambtstermijn (Mor Barak et al., 2016). In deze scriptie wordt uitgegaan van *etnische diversiteit*, wat duidt op de verschillen tussen mensen op basis van hun migratieachtergrond.

3.2 Perspectieven op diversiteit

Ely & Thomas (2001) onderscheiden drie verschillende perspectieven op diversiteit die een organisatie kan hanteren en die van invloed is op hoe effectief leden van werkgroepen functioneren, waardoor deze werkgroepen kunnen profiteren van diversiteit: het ‘*integration-and-learning perspective*’, het ‘*access-and-legitimacy perspective*’ en het ‘*discrimination-and-*

fairness perspective'. Elk van deze perspectieven geeft andere redenen waarom een werkgroep een hogere mate van culturele diversiteit zou dienen te krijgen (Ely & Thomas, 2001). Podsiadlowski et al. (2013) voegen daar nog twee perspectieven aan toe: het *'reinforcing homogeneity'* perspectief en het *'color-blindness'* perspectief.

Uit het onderzoek van Ely & Thomas blijkt dat het perspectief op diversiteit de wijze beïnvloedde waarop werknemers zich uitten en omgingen met spanningen op de werkvloer, de mate waarin leden die traditioneel gezien in de organisatie tot de minderheidsgroepen behoren zich gerespecteerd en gewaardeerd voelden door hun collega's, en de wijze waarop werknemers de betekenis interpreteerden van hun raciale identiteit op het werk (Ely & Thomas, 2001). Deze uitkomsten hadden op hun beurt weer gevolgen voor hoe goed de werkgroep en haar leden functioneerden (Ely & Thomas, 2001). Volgens Ely & Thomas (2001) beïnvloedden deze variabelen de relatie tussen de demografische diversiteit in culturele identiteiten en het functioneren van werkgroepen (zie figuur 1). Concluderend beïnvloedden de verschillende perspectieven op diversiteit het groepsfunctioneren positief dan wel negatief (Ely & Thomas, 2001).



Figuur 1: De relatie tussen culturele diversiteit en het functioneren van werkgroepen en de invloed van het perspectief op diversiteit daarop.

Integration-and-learning perspective

Het *'integration-and-learning perspective'* beoogt met diversificatie te bereiken dat er meer informatie en een verbetering is van de kerntaken en de werkprocessen (Ely & Thomas, 2001). Hierbij draait het om het bereiken van meer *productiviteit*. Een groep van diverse individuen komt samen met het doel om van elkaar te leren hoe het beste de missie van de werkgroep

gehaald kan worden (Ely & Thomas, 2001). De culturele identiteit wordt in dit perspectief zeer gewaardeerd en het wordt gezien als een bron voor leren, verandering, en vernieuwing waarbij culturele verschillen al naar gelang van het geval in de kerntaken en werkprocessen geïntegreerd dienen te worden (Ely & Thomas, 2001). Alle drie de perspectieven hebben met elkaar gemeen dat een indicator voor vooruitgang inhoudt dat er een toegenomen vertegenwoordiging is van ondervertegenwoordigde groepen. In het integration-and-learning perspectief hebben deze ondervertegenwoordigde groepen de macht om de organisatie, processen en productinnovatie te veranderen. Ook bestaat er een gedeeld geloof dat culturele diversiteit een bron is om van te leren; er is dan ook een directe connectie tussen culturele diversiteit en werk (Ely & Thomas, 2001). Diverse werkgroepen die dit perspectief hanteren behartigen zowel de behoefte aan uniciteit als aan verbondenheid van werknemers (Shore et al., 2011). In dit perspectief voelen werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd om hun competenties en bijdrage aan de organisatie (Ely & Thomas, 2001).

Access-and-legitimacy perspective

Het ‘access-and-legitimacy’ perspectief beoogt met diversiteit toegang te krijgen tot diverse markten, waarbij de *legitimiteit* wordt verhoogd (Ely & Thomas, 2001). De culturele identiteit wordt gemiddeld gewaardeerd, omdat deze slechts wordt gezien als het raakvlak tussen de organisatie en de markt, waarbij het van belang is om zich te onderscheiden om zo toegang en legitimiteit te bereiken en niet op te gaan in de dominante witte cultuur (Ely & Thomas, 2001). Er bestaat een indirecte connectie tussen culturele diversiteit en werk (Ely & Thomas, 2001). Een indicator voor vooruitgang in het access-and-legitimacy perspectief is dat er een toegenomen vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen is en dan vooral in zichtbare posities die de legitimiteit van de organisatie zou verhogen vanuit het perspectief van de markt (Ely & Thomas, 2001). In dit perspectief kunnen minderheidsgroepen twijfel ervaren of zij wel gewaardeerd en gerespecteerd worden (Ely & Thomas, 2001). Werknemers passen volgens dit perspectief bij een organisatie als de diversiteit van de werknemers overeenkomt met de diversiteit van de klanten/markt (Podsiadlowski et al., 2018).

Discrimination-and-fairness perspective

Het ‘discrimination-and-fairness’ perspectief beoogt met diversiteit rechtvaardigheid en gelijkheid te bevorderen en discriminatie tegen te gaan (Ely & Thomas, 2001). Het draait in dit perspectief grotendeels om *gelijkheid*. Er bestaat een geloof in een cultureel divers personeelsbestand als morele noodzakelijkheid om rechtvaardigheid te verzekeren en dat

iedereen in de samenleving gelijk wordt behandeld (Ely & Thomas, 2001). Dit zou kunnen resulteren in color-blindness (Ely & Thomas, 2001). De culturele identiteit wordt laag gewaardeerd en wordt slechts gezien als basis voor onrechtvaardige discriminatie, waarbij deze zich dient aan te passen aan de dominante cultuur (Ely & Thomas, 2001). Culturele diversiteit dient het werk van de organisatie niet te beïnvloeden (Ely & Thomas, 2001). De lage waardering van de culturele identiteit kan ertoe leiden dat werknemers die tot de minderheid behoren zich niet gewaardeerd en gerespecteerd voelen (Ely & Thomas, 2001). Een diverse werkgroep wordt gezien als bewijs van een rechtvaardige en eerlijke behandeling van werknemers (Ely & Thomas, 2001). Daarnaast is er geen tot een matige connectie tussen culturele diversiteit en werk (Ely & Thomas, 2001). Een indicator voor vooruitgang is dat er een toegenomen vertegenwoordiging is van ondervertegenwoordigde groepen (Ely & Thomas, 2001). Werknemers passen volgens dit perspectief bij een organisatie als ze overeenkomen met de demografische samenstelling van de samenleving (Podsiadlowski et al., 2018).

Podsiadlowski et al. (2013) onderzochten de invloed van het perspectief op diversiteit op de waargenomen effecten van diversiteit in organisaties en de waargenomen effecten van diversiteit in groepen. Uit het onderzoek blijkt dat sommige organisaties één bepaald perspectief op diversiteit hanteerden, maar de meeste organisaties gaven uiting aan het hanteren van meerdere perspectieven tegelijk, hoewel er altijd één bepaald perspectief dominant aanwezig was (Podsiadlowski et al., 2013). Podsiadlowski et al. legden de link tussen het perspectief op diversiteit van een organisatie en de waargenomen voor- en nadelen (2013). Podsiadlowski et al. (2013) introduceerden in aanvulling op de drie diversiteitsperspectieven van Ely & Thomas (2001) de volgende twee diversiteitsperspectieven: ‘reinforcing homogeneity’ en ‘color-blindness’.

Reinforcing homogeneity

Podsiadlowski et al. (2013) introduceren nog twee aanvullende perspectieven waaronder ‘reinforcing homogeneity’ oftewel versterken van de homogeniteit. In dit perspectief wordt een divers personeelsbestand vermeden en afgewezen (Podsiadlowski et al., 2013). In dit perspectief staat het streven naar *homogeniteit* centraal. Organisaties die dit perspectief op diversiteit hanteren negeren potentiële culturele verschillen en wijzen culturele diversiteit af met het oog op het bewerkstelligen van een homogene werkomgeving (Podsiadlowski et al., 2013). De gedachte hierachter is dat diversiteit geen positieve invloed heeft op de organisatie, en dat het beter voelt om met gelijke anderen te werken (Podsiadlowski et al., 2013).

Werknemers passen volgens dit perspectief bij een organisatie als ze overeenkomen met het al bestaande personeelsbestand (Podsiadlowski et al., 2013).

Kleurenblind

Het andere perspectief in aanvulling op de drie perspectieven van Ely & Thomas (2001) is het ‘color-blindness’ perspectief oftewel kleurenblindheid. In dit perspectief staat het *ontbreken van een relatie met diversiteit* centraal. In dit perspectief is er geen erkenning voor potentiële verschillen die ontstaan zijn door verschillen in culturele achtergronden (Podsiadlowski et al., 2013). Net zoals in het ‘discrimination-and-fairness’ perspectief staat een rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van werknemers centraal, waarbij discriminatie dient te worden vermeden (Podsiadlowski et al., 2013). Ook wordt er niet gestreefd naar een homogeen personeelsbestand. In dit perspectief zijn er procedures die ervoor zorgen dat hetzelfde besluitvormingsproces wordt toegepast op ieder individu, zoals wanneer naar de beste kandidaat voor een functie wordt gezocht (Podsiadlowski et al., 2013). Werknemers passen volgens dit perspectief bij een organisatie als ze beschikken over de juiste kwalificaties voor de baan, waarbij de achtergrond van werknemers niet van belang is (Podsiadlowski et al., 2013).

3.3 Inclusie

Mor Barak & Cherin (1998, p. 57) definiëren ‘inclusie’ als *“de mate waarin individuen zich deel voelen uitmaken van de kritieke organisatorische processen, zoals wanneer individuen toegang krijgen tot informatie en middelen, betrokken zijn in werkgroepen, en over de mogelijkheid beschikken om het besluitvormingsproces te beïnvloeden”*. Deze definitie van ‘inclusie’ focust zich op de mate waarin individuen zich onderdeel voelen van de kritieke organisatorische processen (Roberson, 2006).

Inclusie is een constructie die op verschillende manieren gemeten kan worden. Zo bestaan er individuele percepties van inclusie, een inclusieve cultuur op organisatorisch niveau, en inclusief leiderschap.

Inclusieve cultuur op organisatorisch niveau

Pless & Maak (2004, p. 130) definiëren een ‘cultuur van inclusie’ als *“een organisatorische omgeving waar mensen met verschillende achtergronden, mentaliteiten en manieren van denken effectief samen kunnen werken en kunnen presteren naar hun hoogste potentieel om op die wijze organisatorische doelen te behalen die gebaseerd zijn op correcte principes. In zo’n*

omgeving worden verschillende visies gehoord en gerespecteerd, verschillende gezichtspunten, perspectieven en benaderingen gewaardeerd en iedereen wordt aangemoedigd om een unieke en betekenisvolle bijdrage te leveren". Deze definitie richt zich op de principes waarop de samenwerking tussen werknemers met verschillende etnische achtergronden gebaseerd is.

Volgens Nishii (2013) worden in inclusieve omgevingen individuen van allerlei achtergronden op een eerlijke wijze behandeld, gewaardeerd om wie zij zijn en betrokken bij de belangrijkste besluitvorming. Ook worden inclusieve omgevingen gekenmerkt door een gemeenschappelijke inzet om diverse culturele identiteiten te integreren als een bron van inzicht en vaardigheid (Nishii, 2013; Ely & Thomas, 2001).

Individuele percepties van inclusie

Op basis van de "optimal distinctiveness theory" wordt inclusiviteit gedefinieerd als "*afhankelijk van twee behoeften waaraan individuen proberen te voldoen: "verbondenheid" en "uniciteit"*" (Shore et al., 2018). Shore et al. (2011) definiëren inclusie zelf als "*de mate waarin een werknemer waarneemt dat hij/zij een gewaardeerd lid is van de werkgroep door behandeld te worden op een wijze die voldoet aan zijn/haar behoeften aan verbondenheid en uniciteit*".

Model over inclusie & diversiteitsperspectieven

In het artikel van Shore et al. (2011) wordt gereflecteerd op de literatuur die bestaat over 'inclusie' en wordt een model hierover geïntroduceerd. In het artikel bouwen Shore et al. (2011) voort op de 'optimal distinctiveness theory' van Brewer om een definitie te ontwikkelen van inclusie van werknemers in de werkgroep, zoals het betrekken van het behartigen van de behoeften van zowel 'verbondenheid' ("belongingness") als uniciteit ("uniqueness"). Shore et al. (2011) presenteren in hun artikel een model over inclusie waarin zij stellen dat een balans in de individuele behoeften aan *uniciteit* en *verbondenheid* een gevoel van inclusie onder werknemers bewerkstelligt (zie figuur 3).

Shore et al. (2011) stellen dat 'uniciteit' zorgt voor mogelijkheden van betere groepsresultaten indien een uniek individu een geaccepteerd lid binnen de groep is én de groep het specifieke unieke kenmerk waardeert. Dit bevindt zich in de cel genaamd '*inclusie*' (zie figuur 2). In het geval van inclusie is sprake van een hoge mate van verbondenheid en een hoge mate van uniciteit. Dit komt naar voren in het 'integration-and-learning' perspectief van Ely & Thomas, waarin de culturele identiteit zeer wordt gewaardeerd en als bron wordt gezien van leren en vernieuwing (2001).

Een andere cel in het model is: *'exclusie'*, het tegenovergestelde van inclusie. Hier wordt een individu niet behandeld als een “insider” van de organisatie met een unieke waarde in de werkgroep, maar er zijn wel andere werknemers of groepen die als “insider” worden bestempeld (Shore et al., 2011). In dit geval is er zowel sprake van een lage mate van verbondenheid als een lage mate van uniciteit (Shore et al., 2011). Er kunnen zeer nadelige gevolgen aan vastzitten als de behoefte aan verbondenheid wordt gedwarsboemd (Shore et al., 2011). Shore et al. (2011) stellen hierbij dat werken met collega's die unieke kenmerken als perspectieven, kennis, en informatie als niet belangrijk of irrelevant bestempelen evenveel bijdragen aan een gevoel van exclusie, als sociale afwijzing dat gaat over de behoefte aan verbondenheid. Zij stellen dan ook dat in het bestuderen van exclusie het zowel belangrijk is om te kijken naar de behoefte aan verbondenheid als naar de behoefte aan uniciteit onder werknemers (Shore et al., 2011).

Verder kan nog sprake zijn van *'assimilatie'*, waarbij een individu wordt behandeld als een “insider” in de werkgroep als deze zich conformeert aan de dominante organisatiecultuur (de dominante cultuur binnen de organisatie) en zijn/haar uniciteit bagatelliseert. In dit geval is er sprake van een lage mate van uniciteit, maar een hoge mate van verbondenheid (Shore et al., 2011). Indien individuen beschikken over een ongewenst kenmerk waarop een stigma heerst, kunnen zij zelf bepalen of zij deze uniciteit openbaren met de daaraan gerelateerde kennis, ervaringen en/of percepties (Shore et al., 2011). Zelfs wanneer unieke kenmerken zichtbaarder of duidelijker zijn, zoals in het geval van ras of etnische afkomst, kunnen individuen ervoor kiezen om te bagatelliseren dat zij verschillen van de groep (Shore et al., 2011). Dit gedrag kan bijdragen aan de behoefte aan verbondenheid, maar het doet af aan de behoefte aan uniciteit (Shore et al., 2011). Het komt overeen met het ‘discrimination-and-fairness’ perspectief van Ely & Thomas (2001) waar de culturele identiteit laag wordt gewaardeerd en men zich dient aan te passen aan de dominante organisatiecultuur.

Een vierde en laatste cel is *'differentiatie'* en hiervan is sprake wanneer een individu niet wordt behandeld als een “insider” van de organisatie in de werkgroep, maar zijn/haar unieke kenmerken daarentegen wel worden gezien als waardevol en nodig voor het behalen van successen door de groep en/of organisatie (Shore et al., 2011). Differentiatie is het tegenovergestelde van assimilatie en in dit geval is er sprake van een lage mate van verbondenheid, maar een hoge mate van uniciteit (zie figuur 2). Dit scenario komt naar voren in het ‘access-and-legitimacy perspective’ van Ely en Thomas (2001) waar werkgroepen met dit perspectief de waarde van diversiteit erkennen als een manier om bepaalde markten te bereiken, maar uit onderzoek is gebleken dat de leden die tot de minderheid behoorden niet als

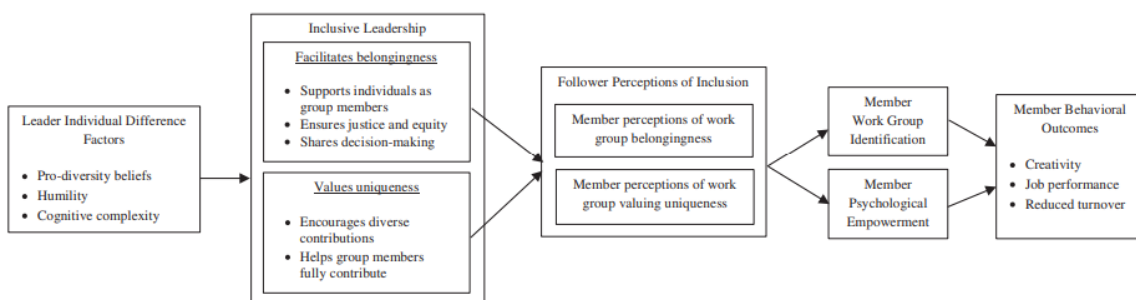
onderdeel van de dominante organisatiecultuur werden beschouwd en te maken kregen met isolatie en op ras gebaseerde stereotyperingen (Shore et al., 2011).

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	<p>Exclusion</p> <p>Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.</p>	<p>Assimilation</p> <p>Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.</p>
High Value in Uniqueness	<p>Differentiation</p> <p>Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/ organization success.</p>	<p>Inclusion</p> <p>Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.</p>

Figuur 2: Een model over inclusie van Shore et al. (2011).

3.4 Inclusief leiderschap

Randel et al. (2018) omschrijven ‘inclusief leiderschap’ op basis van de ‘optimal distinctiveness theory’ en de ‘social identity theory’ als “*een set van gedragingen van een leidinggevende die gefocust is op het bij groepsleden sneller ontstaan van het gevoel deel uit te maken van de groep en het behoud van het gevoel van uniciteit bij het bijdragen aan groepsprocessen en de uitkomsten hiervan*”. Wanneer leidinggevend de gedragingen behorend tot ‘inclusief leiderschap’ uitvoeren dan ontstaat er onder werknemers een gevoel van verbondenheid oftewel ‘belongingness’ en uniciteit oftewel ‘uniqueness’. Hierdoor identificeren zij zich als lid van de groep en treedt er bij hen versterking op psychologisch vlak op. Hierdoor ontstaan er verschillende gedragsveranderingen bij groepsleden, waaronder een toename in creativiteit, betere werkprestaties, en een minder grote kans dat werknemers de organisatie verlaten of worden vervangen door andere werknemers (zie figuur 3).



Figuur 3: Een theoretisch model van Randel et al. (2018) van inclusief leiderschap.

Randel et al. (2018) beschrijven gedetailleerd wat er volgens hen valt onder de vijf gedragingen van leidinggevenden die bijdragen aan een gevoel van ‘verbondenheid’ en ‘uniciteit’ van werknemers. Ten eerste kunnen leidinggevenden een gevoel van verbondenheid van werknemers bevorderen door *het ondersteunen van groepsleden*, wat zij kunnen doen door het uitvoeren van de volgende (sub)gedragingen: het zich comfortabel laten voelen van werknemers, het steunen van werknemers en hun (opinies), communicatie waarin rekening wordt gehouden met de belangen van werknemers, en door te fungeren als een soort voorbeeldfiguur op een wijze waardoor groepsleden die zorg en acceptatie beantwoorden in groepsinteracties (Randel et al., 2018).

Ten tweede kunnen leidinggevenden een gevoel van verbondenheid van werknemers bevorderen door het *verzekeren dat rechtvaardigheid, eerlijkheid en onpartijdigheid deel uitmaken van de ervaringen van iedere werknemer*, wat zij kunnen doen door het uitvoeren van de volgende (sub)gedragingen: zorgen voor een gelijke behandeling van groepsleden, het aantonen dat groepsleden of werknemers met een fysieke beperking niet representatief zijn voor stereotypen, het bevorderen van eerlijkheid tussen werknemers door het invoeren van beleid waarin vooringenomenheid wordt beperkt, en het overwegen hoe besluiten onbewust een gebrek aan eerlijkheid en onpartijdigheid zouden kunnen veroorzaken (Randel et al., 2018).

Ten derde kunnen leidinggevenden een gevoel van verbondenheid van werknemers bevorderen door het *zorgen voor mogelijkheden van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen met de nadruk op het delen van macht*, wat zij kunnen doen door het uitvoeren van de volgende (sub)gedragingen: het verruimen van beraadslaging over besluiten, groepsleden laten meebeslissen over de uitvoering van werkzaamheden, en het instellen van punten in het groepsproces waar werknemers informatie delen en gezamenlijk besluiten over vervolgstappen (Randel et al., 2018).

Ten vierde kunnen leidinggevenden een gevoel van uniciteit van werknemers bevorderen door het *aanmoedigen van verschillende bijdragen aan de werkgroep*, wat zij kunnen doen door het uitvoeren van de volgende (sub)gedragingen: het steunen van afwijkende perspectieven en oriëntaties die bijdragen aan de organisatieprestaties, het vragen aan werknemers van verschillende zienswijzen en benaderingen, het zorgen voor een welkome omgeving door het vormen van positieve individuele relaties met werknemers en door het erkennen van de wijze waarop elk individu kan/wil bijdragen (Randel et al., 2018).

Ten vijfde kunnen leidinggevenden een gevoel van uniciteit van werknemers bevorderen door het *helpen van groepsleden om hun unieke talenten en perspectieven volledig tot uiting te laten komen om het werk van de groep te verbeteren*, wat zij kunnen doen door het

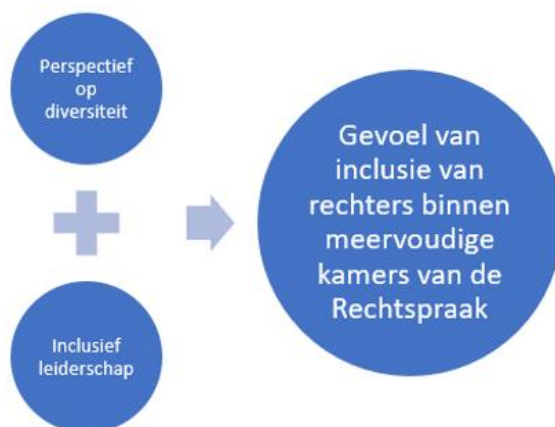
uitvoeren van de volgende (sub)gedragingen: het aanmoedigen van groepsleden om hun bijdrage te leveren die anders niet het gevoel zouden hebben dat hun bijdragen welkom zijn, het vragen aan groepsleden, waaronder groepsleden die nieuw of introvert zijn of minder snel hun visie bekendmaken door hun culturele achtergrond om hun ideeën achtereenvolgens te delen met de groep, door het ondersteunen van werknemers die werkzaamheden uitvoeren op niet-traditionele wijze als gevolg van een beperking, en het bepalen van alternatieve benaderingen om doelen te bereiken die de verschillende wijzen erkennen waarop groepsleden kunnen en/of willen bijdragen (Randel et al., 2018).

3.5 Hypothesen

Om uiteindelijk de onderzoeksvraag: *“Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?”* te kunnen beantwoorden zijn een aantal hypothesen geformuleerd over de relaties tussen de verschillende centrale wetenschappelijke concepten:

Hypothese 1: Als de Rechtspraak in hoge mate het integration-and-learning perspectief hanteert, dan komt dit tot uiting in rechters die meer inclusie ervaren op de werkvloer.

Hypothese 2: Als de leidinggevenden van de rechters in hoge mate ‘inclusief leiderschap’ toepassen, dan komt dit tot uiting in rechters die meer inclusie ervaren op de werkvloer.



Figuur 4: Een schematische weergave van de onderzoeksvraag

4. Methoden & technieken

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gebruikte methoden en technieken voor dataverzameling. In paragraaf 1 wordt het onderzoeksontwerp beschreven, in paragraaf 2 komen de gebruikte methoden voor dataverzameling aan bod en in paragraaf 3 volgt een verantwoording voor de toegepaste methoden in dit onderzoek.

4.1 Onderzoeksontwerp

De onderzoeksstrategie van dit onderzoek was kwalitatief. De kwalitatieve onderzoeksstrategie benadrukt *woorden* in plaats van kwantificatie in de dataverzameling en data-analyse (Bryman, 2012). Het onderzoeksontwerp betrof een *casestudy*, met als onderzoekseenheid de Rechtspraak. Daarnaast lag de nadruk op een deductieve benadering wat betreft de relatie tussen theorie en onderzoek, maar het onderzoek kende inductieve kenmerken. Het onderzoek betrof een zuiver wetenschappelijk onderzoek. Het was een toetsend onderzoek, omdat er uit de theorieën hypothesen zijn afgeleid die middels empirisch onderzoek zijn getoetst. Deze hypothesen zijn aan de hand van de resultatenanalyse verworpen of bevestigd.

De onderzoeksvraag, “*Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?*” betreft een open onderzoeksvraag, waarbij de vraag centraal stond of het onderzoek verifieerbaar is geweest.

4.2 Methoden

Dit onderzoek paste kwalitatieve methoden toe om data te verzamelen. Onder de methode van dataverzameling viel fieldresearch, waarbij diepte-interviews met rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak onder verschillende Nederlandse rechterlijke instanties zijn afgenomen. Voor de methode van het afnemen van kwalitatieve interviews is gekozen zodat er gedetailleerde informatie verzameld kan worden. Omdat het doel van het onderzoek het bieden van meer en nieuwe inzichten was, was het van belang om gedetailleerde informatie te verzamelen waarvoor deze kwalitatieve methode van informatieverzameling zeer gepast is. Het betroffen tien semigestructureerde interviews waarin voornamelijk open vragen gesteld zijn. Er is voornamelijk met een vaste vragenlijst gewerkt, waarbij af en toe is afgeweken van de opgestelde vragen. Het was de bedoeling dat hier nieuwe kennis en inzichten uit voort zouden komen. Een klein gedeelte van de vragen was door een aantal van de respondenten schriftelijk beantwoord, na een aanpassing van de vragenlijst. Het ging om een homogene

onderzoeksgroep, want alle respondenten zijn rechters die werken binnen de rechtbanken en gerechtshoven. Er vonden interviews plaats met vijf rechters met een migratieachtergrond en met vijf rechters zonder een migratieachtergrond. De meeste interviews vonden via beeldbellen plaats via skype, maar sommige interviews vonden telefonisch plaats of face-to-face. De vragen gingen over het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak, de gedragingen van leidinggevend en vragen over een gevoel van verbondenheid en uniciteit die konden duiden op het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters. Nu sommige vragen mogelijk gevoelige onderwerpen betroffen is er in samenspraak voor gekozen om anoniem naar de respondenten te verwijzen. Omdat er nog weinig onderzoek gedaan is naar diversiteit en inclusiviteit binnen de Rechtspraak, is het ten eerste van belang om meer inzicht in dit fenomeen te verkrijgen.

4.3 Operationalisatie

De uitgewerkte gespreksverslagen vormden de data die aan de hand van de theorie geanalyseerd zijn.

In de eerste hypothese was de onafhankelijke variabele ‘het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak’ en de afhankelijke variabele was ‘het gevoel van inclusie van rechters’. In de tweede hypothese was de onafhankelijke variabele ‘inclusief leiderschap’ en de afhankelijke variabele was ‘het gevoel van inclusie van rechters’.

Het perspectief op diversiteit betrof de wijze waarop diversiteit wel of niet als toegevoegde waarde voor de organisatie werd gezien. In dit onderzoek werden vijf verschillende perspectieven op diversiteit onderscheiden: *integration-and-learning*, *access-and-legitimacy*, *discrimination-and-fairness*, *color-blindness*, en *reinforcing homogeneity*. De verschillende indicatoren dienden uit te wijzen van welk perspectief op diversiteit sprake is, hoewel ook sprake kan zijn van meerdere perspectieven tegelijk (zie bijlage 3).

Inclusief leiderschap werd gemeten door te kijken in welke mate de gedragingen die Randel et al. (2018) beschrijven die tot inclusief leiderschap behoren, aanwezig waren binnen de Rechtspraak. De verschillende indicatoren kwamen overeen met deze gedragingen en duiden op de mate waarin binnen de Rechtspraak sprake was van inclusief leiderschap (zie bijlage 3).

Voor het meten van de afhankelijke variabele, ‘het gevoel van inclusie van rechters’ is de definitie van Shore et al. (2011) gehanteerd: “*de mate waarin een werknemer waarneemt dat hij/zij een gewaardeerd lid is van de werkgroep door behandeld te worden op een wijze die voldoet aan zijn/haar behoeften aan verbondenheid en uniciteit*”.

4.4 Methodologische verantwoording

Validiteit

De externe validiteit van het onderzoek is bevorderd door interviews af te nemen met in totaal tien respondenten. Maar niet met zekerheid is te zeggen dat de resultaten voor de gehele populatie gelden, dus voor alle rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak. Het onderzoek kan echter nieuwe inzichten en kennis bieden over diversiteit en inclusiviteit binnen de Rechtspraak. Daarnaast is de ecologische validiteit bevorderd door de interviews af te nemen met respondenten via skype, op de rechtbank zelf en telefonisch, waardoor de interviews hebben plaatsgevonden in een omgeving waar de respondenten zelf voor hebben gekozen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door tijdens de interviews steeds voor het grootste gedeelte dezelfde vragenlijst te gebruiken. Ook is geprobeerd om de vragen zoveel mogelijk in dezelfde volgorde en op dezelfde manier te stellen aan de verschillende respondenten. Omdat de respondenten anoniem in de scriptie verwerkt zijn, is de kans kleiner dat ze sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Een factor die belemmerend zou kunnen hebben gewerkt is de positivity bias, waardoor rechters zich positiever zouden kunnen hebben uitgesproken over de rechtspraak omdat zij hierbinnen werkzaam zijn.

5. Resultaten & analyse

5.1 Perspectief op diversiteit binnen de Rechtspraak

Van de verschillende perspectieven op diversiteit vertoont de Rechtspraak voornamelijk kenmerken van het ‘integration-and-learning’ perspectief en het ‘access-and legitimacy’ perspectief. De Rechtspraak vertoont enkele kenmerken van het ‘color-blindness’ perspectief. Er blijken geen kenmerken overeen te komen met het ‘reinforcing homogeneity’ perspectief of het ‘discrimination-and-fairness’ perspectief, onder andere omdat de rechtspraak niet streeft naar een homogeen personeelsbestand, en evenmin streeft de Rechtspraak naar een representatiever personeelsbestand met het oog op het nastreven van gelijkheid. De Rechtspraak beoogt met een representatievere rechtspraak de legitimiteit te verhogen, evenals een kwalitatieve verbetering van de kerntaken te bewerkstelligen, waarbij een werknemer binnen de organisatie past wanneer deze voldoet aan de juiste kwalificaties, ongeacht de etnische achtergrond.

5.1.1 Waardering culturele identiteit

De culturele identiteit wordt binnen de Rechtspraak gemiddeld tot hoog gewaardeerd. Dit vertoont overeenkomsten met het access-and-legitimacy perspectief waarin de culturele identiteit gemiddeld wordt gewaardeerd en het integration-and-learning perspectief, waarin de culturele identiteit hoog wordt gewaardeerd. Het blijkt dat in de afgelopen jaren het belang van etnische diversiteit binnen de Rechtspraak toeneemt. Zo stelt respondent 6 in antwoord op de vraag in hoeverre cultureel-etnische diversiteit binnen de Rechtspraak belangrijk wordt geacht: *“Dit is de laatste tijd in opmars gekomen. Vermoedelijk doordat er wereldwijd veel aandacht aan diversiteit wordt besteed en ook landelijk aandacht voor diversiteit binnen de rechtspraak wordt gevraagd.”* En respondent 5: *“Etnisch-culturele diversiteit wordt de laatste jaren meer en meer belangrijk geacht binnen de Rechtspraak. Het is niet iets van de laatste paar jaar, er was al een soort van conjunctuurbeweging gaande rond 2011.”* Ook respondent 2 stelt: *Dat wordt, in elk geval de laatste 3-5 jaar, belangrijk gevonden. Er wordt steeds meer aandacht aan besteed.”* En respondent 4 stelt over het belang van culturele diversiteit binnen de Rechtspraak: *“Ik denk dat er nog een hele grote groep binnen de Rechtspraak is die het belang nog niet heel goed inziet.”* Daarnaast stelt respondent 1 dat een van de vijf doelen van de Agenda van de Raad voor de Rechtspraak waarin beschreven staat dat de Rechtspraak streeft naar een divers personeelsbestand en zorgt voor inclusiviteit, aangeeft dat culturele diversiteit van belang is voor de Rechtspraak. Respondent 10 stelt: *“Wij zijn natuurlijk ook gewoon een tak van de*

overheid, wij zijn de derde staatsmacht. Dus als je als overheid als algemene beweging uitstraalt dat we diversiteit van belang vinden, dan is het ook goed dat één van de staatsmachten, dus niet alleen maar in de Tweede Kamer er meer mensen van kleur komen, maar ook op de ministeries, ook bij de gemeenten en de provincies en dus ook bij de rechterlijke macht”.

Er kan worden gesteld dat de culturele identiteit gemiddeld tot hoog wordt gewaardeerd en dat de culturele identiteit wordt gezien als een bron voor leren, verandering, en vernieuwing waarbij culturele verschillen naar gelang van het geval in de kerntaken en werkprocessen geïntegreerd dienen te worden (Ely & Thomas, 2001). Werknemers voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd om hun competenties en bijdragen aan de organisatie. De culturele identiteit wordt daarnaast gezien als het raakvlak tussen de Rechtspraak en de samenleving, waarbij het van belang is om zich te onderscheiden om zo toegang en legitimiteit te bereiken en niet op te gaan in de dominante witte cultuur. Concluderend wordt de culturele identiteit binnen de Rechtspraak gemiddeld tot hoog gewaardeerd.

5.1.2 Verschillende diversiteitsperspectieven binnen de Rechtspraak

Als belangrijkste motieven voor het belang van etnisch-culturele diversiteit binnen de Rechtspraak worden voornamelijk de volgende genoemd: het vergroten van de herkenbaarheid van de rechterlijke macht, het vergroten van het gezag en draagvlak van de rechter, een betere acceptatie van uitspraken, en meer begrip en inlevingsvermogen in andere culturen. Hieruit blijkt dat een belangrijk streven van de Rechtspraak het vergroten van de legitimiteit is, wat overeenkomt met het access-and-legitimacy perspectief.

Integration-and-learning

Daarnaast is een van de doelen van de Rechtspraak het bereiken van een kwalitatieve verbetering van kerntaken en werkprocessen. Dit is een element van het van het integration-and-learning perspectief en is te vinden binnen de Rechtspraak. Respondent 5 verwacht een kwalitatieve verbetering van de uitspraken bij een representatievere rechtspraak: *“...maar kwaliteit dat weet ik wel. Dus op het moment dat een uitspraak inhoudelijk beter is, is de kwaliteit ook beter en is het ook acceptabeler.”* En ook respondent 1 verwacht dat het de besluitvorming ten goede komt als je een diversere groep rechters hebt, onder andere omdat je met andere denkbeelden wordt geconfronteerd. Zo stelt respondent 1: *“Dus ik denk dat juist kritische geluiden van andere rechters in één kamer, omdat ze anders tegen iets aan kunnen kijken, dat dat de besluitvorming ten goede komt.”* En daarnaast stelt respondent 3 dat hij/zij door diens migratieachtergrond kwalitatief betere beslissingen kan nemen: *“Ik weet hoe het*

leven daar is en ik weet met wat voor struggles ze te maken hebben. Dus ik vind dat ik mijn beslissingen vanuit een volledig geïnformeerd kader kan nemen. Dus ik vind zelf dat ik wel kwalitatief beslissingen neem, omdat ik gewoon meer weet over al die omstandigheden". Bovendien stelt respondent 4 dat het spreken van de taal van toegevoegde waarde kan zijn tijdens de behandeling van zaken: *"Want ik kan het allemaal volgen zonder de vertaler. Dus ook dat geeft wel een voorsprong en misschien wel een toegevoegde waarde denk ik"*.

Nog een ander belangrijk doel van diversificatie binnen de rechtspraak blijkt het vergroten van het begrip van en inlevingsvermogen in andere culturen. Alle respondenten zijn het eens met de stelling dat meer etnisch culturele diversiteit voor meer inlevingsvermogen in andere culturen kan zorgen. Dit toont aan dat de culturele identiteit als bron van leren wordt gezien, wat past binnen het integration-and-learning perspectief. Zo stelt respondent 5 in antwoord op de vraag of hij/zij het eens is met de stelling dat meer culturele diversiteit voor meer inlevingsvermogen in andere culturen kan zorgen: *"Dat sowieso, dat is een vorm van kennis waar je anders niet over beschikt. En deze kennis word je bijgebracht doordat een ander zich daarover uitlaat"*. En respondent 4: *"Honderd procent ben ik het daarmee eens ja. Ik merk het ook, je kan je veel beter inleven door wat je zelf allemaal hebt meegemaakt in je jeugd, hoe je bent opgevoed, hoe je thuis zelf met je vrouw en je kinderen omgaat, als je nog steeds die cultuur actief beoefent zeg maar."* En respondent 2: *"Ja dat geloof ik zeker. Omdat je dan ook in je directe verhouding met collega's kom je die achtergrond dan ook veel meer tegen. En niet alleen in je verhouding als rechter tot justitiabelen, tot rechtszoekenden."*

De respondenten zien geen directe link tussen de productiviteit en etnische diversiteit binnen de Rechtspraak. Er staat geen streven naar meer productiviteit centraal, zoals in het integration-and-learning perspectief naar voren komt. Kortom, respondenten verwachten geen directe link tussen een representatievere rechtspraak en meer productiviteit. Zo stelt respondent 1 over de invloed van een representatievere rechtspraak op de productiviteit: *"Dat zou ik niet verwachten dat dat heel veel uit moet maken."* En respondent 2: *"Ik kan me niet voorstellen dat dat nou veel uitmaakt."*

Daarnaast kan niet gesteld worden dat ondervertegenwoordigde groepen de macht hebben om de organisatie, processen en productinnovatie te veranderen.

Concluderend hanteert de Rechtspraak het integration-and-learning perspectief en dan vooral op het vlak dat met een representatievere rechtspraak een kwalitatieve verbetering van de kerntaken en werkprocessen wordt nagestreefd en de Rechtspraak steeds meer de meerwaarde van culturele diversiteit begint in te zien.

Access-and-legitimacy

De respondenten stellen dat een representatievere rechtspraak een positieve uitwerking heeft op de legitimiteit, waaronder het gezag en draagvlak van de rechter, het vertrouwen in de Rechtspraak, een betere herkenbaarheid, een betere acceptatie van de uitspraken en een betere connectie met de samenleving. De respondenten wijzen op het vergroten van de etnische diversiteit van het personeelsbestand ten behoeve van het verhogen van de legitimiteit van de Rechtspraak. Op de vraag wat de belangrijkste reden is dat de Rechtspraak etnisch gezien een afspiegeling dient te vormen van de samenleving reageert respondent 5: *“Dat heeft alleen al te maken met de legitimiteit van de rechtspraak. Jouw uitspraken moeten ook voor de andere partij acceptabel zijn, begrijpelijk zijn.”* Zo stelt respondent 4: *Dus ik denk dat het zeker de legitimiteit uiteindelijk ook ten goede komt.* En respondent 1: *“Ik zie diversiteit dus met name als positief. En als iets belangrijks dat voor de acceptatie en legitimiteit van de rechtspraak van belang is.”*

Veel respondenten betogen dat een representatievere rechtspraak kan dienen om de herkenbaarheid van de Rechtspraak te vergroten, wat overeenkomsten vertoont met het access-and-legitimacy perspectief, waar het gaat om het raakvlak tussen de organisatie en de markt/klant. Zo stelt respondent 3: *“Ik denk dat het voor justitiabelen dus die echt naar de rechter gaan, dat het voor hun prettig is om herkenning te zien, zeg maar. Dat ze gewoon iemand zien waarmee ze zich kunnen identificeren, waarin ze zich herkennen.”* En respondent 4: *“Mensen in Nederland willen zich herkennen in de rechters die hun zaken behandelen, in de artsen die hen behandelen, in de politiemensen die de orde handhaven.”* Ook stelt respondent 6: *“De samenleving bestaat al jaren uit verschillende etniciteiten dus om als rechtspraak serieus genomen te worden door iedereen van de Nederlandse bevolking is het belangrijk dat iedereen zich ook kan herkennen in de samenstelling van de rechters”.* Ook vergroot een representatieve rechtspraak volgens de respondenten de acceptatiegraad, het vertrouwen en het draagvlak. Zo stelt respondent 9: *“De rechtspraak moet proberen een afspiegeling van de samenleving te zijn qua samenstelling en hoe beter die afspiegeling is, hoe hoger het draagvlak en de acceptatiegraad is.”* En respondent 7: *“Ik denk dat de acceptatie vergroot kan worden als je denkt van ‘nou ja daar zitten ook mensen zoals ik’. En dan stijgt daardoor wellicht ook het vertrouwen.”*

Daarnaast wordt verwacht dat meer etnische diversiteit de connectie met de samenleving ten goede komt, onder andere doordat verwacht wordt dat een representatievere rechtspraak de acceptatie van vonnissen ten goede komt, wat ook overeenkomt met het access-and-legitimacy perspectief waar de klant in dit geval voor de samenleving staat en de culturele

identiteit wordt gezien als het raakvlak tussen de Rechtspraak en de samenleving. Zo stelt respondent 1: *“de Rechtspraak is een afvaardiging, zie ik als een soort afvaardiging van de maatschappij en moet voor acceptatie van haar vonnissen in ieder geval breed gedragen kunnen worden en dat bereik je minder goed wanneer je alleen maar een beperkter deel en niet de volledige maatschappij kan beslaan met het personeel van de rechterlijke macht.”* En zo antwoordt respondent 4 in antwoord op de vraag hoe hij/zij denkt dat een representatievere rechtspraak de connectie met de samenleving positief dan wel negatief zal beïnvloeden: *“Positief, met name vanwege wat ik al noemde net, de herkenning. Dat je daar ziet dat er een meneer met een negroïde afkomst zit, dat daar een vrouw zit met zwart haar en die heel duidelijk Marokkaans is bij wijze van spreken, dus ik denk zeker positief.”* En respondent 9: *“Mensen moeten zich herkennen in de Rechtspraak. Die moeten kunnen denken, er zitten ook mensen van mijn afkomst in, of van de afkomst van mijn bureaus.”* En respondent 7: *“Ik zie meer positieve gevolgen van een representatieve rechtspraak om de redenen die ik noemde en dat is gewoon meer herkenbaarheid, meer acceptatie, meer gezag, meer vertrouwen.”*

Concluderend wordt de culturele identiteit gemiddeld tot hoog gewaardeerd en gezien als raakvlak tussen de Rechtspraak en de klant/markt, in dit geval de samenleving. Met diversificatie wordt beoogd de legitimiteit te vergroten, wat overeenkomt met het bereiken van toegang tot diverse markten/klanten van het access-and-legitimacy perspectief, waarbij de markt in dit geval wordt gevormd door de samenleving. Concluderend hanteert de Rechtspraak naast het integration-and-learning perspectief ook het access-and-legitimacy perspectief.

Color-blindness

De meeste rechters stellen dat een rechter bij de rechtspraak als organisatie past als deze beschikt over de juiste kwalificaties en/of competenties, waarbij niet één respondent de link legt met etnische diversiteit als belangrijk element in de keuze voor de juiste werknemer. Dit standpunt vertoont overeenkomsten met het kleurenblind perspectief van Podsiadlowski et al. (2013). Zo stelt respondent 1 als antwoord op de vraag wanneer je als rechter als werknemer bij de organisatie van de Rechtspraak past: *“Wanneer je voldoet aan het functieprofiel of aan de competenties die men vraagt van een rechter denk ik. Kunnen beslissen, goed jurist zijn, communicatieve vaardigheden hebben.”* En respondent 4: *“Ik denk dat als je de kernwaarden deelt die je hebt die eigen zijn aan een rechter, dus onafhankelijk, betrouwbaar en kennis op orde, dus die fundamentele waarden waar je over moet beschikken als rechter, dan pas je binnen de organisatie wat mij betreft.”* En respondent 3: *“nou dat zijn eigenlijk gewoon die keiharde competentie-eisen. Je moet analytisch zijn, taalkundig moet je goed zijn, zowel*

mondeling als schriftelijk, je moet gewoon goed kunnen uitleggen waarom je iets vindt, en wat je vindt, zowel op papier als mondeling.”

Naast dit aspect van het kleurenblind-perspectief komen er geen andere kenmerken van dit perspectief terug binnen de Rechtspraak. De culturele identiteit wordt gemiddeld tot hoog gewaardeerd, en niet laag zoals in het kleurenblind-perspectief het geval is. Ook dient de culturele identiteit zich niet volledig aan te passen aan de dominante organisatiecultuur. Evenmin ligt de focus op het streven naar een gelijkwaardige en rechtvaardige behandeling van werknemers ongeacht de etnische achtergrond, waarbij discriminatie dient te worden vermeden. Concluderend vertoont de Rechtspraak alleen overeenkomsten met het kleurenblind perspectief wat betreft de vraag wanneer een rechter binnen de Rechtspraak past als organisatie.

5.2 Gevoel van inclusie van rechters

Rechters ervaren een hoge mate van inclusie binnen de Rechtspraak. Ze voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd als uniek persoon binnen de organisatie en ze ervaren over het algemeen een hoge verbondenheid met de organisatie en zien zichzelf als “insider” van de organisatie (Shore et al., 2011).

Gevoel van uniciteit

Alle respondenten geven tot nu toe aan zich gerespecteerd te voelen binnen de organisatie. Ook alle respondenten geven aan zich gewaardeerd te voelen binnen de organisatie, maar voor sommigen is het onduidelijk of dit komt door hun unieke etnische kenmerken. Zo stelt respondent 5 op de vraag of diens unieke etnische kenmerken worden gewaardeerd binnen de Rechtspraak: *“Of dat nou specifiek te maken heeft met mijn culturele achtergrond, dat kan ik niet zeggen”*. En respondent 4: *“Dat weet ik niet. Ik heb daar geen goed zicht op. Wat ik wel weet is dat collega’s je zullen waarderen om je kwaliteiten.”* Respondent 3 stelt daarentegen dat diens unieke etnische kenmerken worden gewaardeerd: *“Ja soms inderdaad als bijvoorbeeld iemand vragen heeft over inderdaad religie of over de taal... ik word wel regelmatig gevraagd om op dat vlak er iets van te vinden of om iemand te adviseren, ja”*.

Op de vraag of de respondenten volledig zichzelf kunnen zijn binnen de Rechtspraak wordt wisselend gereageerd. Zo stelt respondent 2: *“Ik denk toch wel dat er in de Rechtspraak best wel veel sociaal wenselijk gedrag is. We zijn nou eenmaal toch een instituut met normen en waarden.”* En respondent 3: *“Binnen de rechtbank vind ik de cultuur wel wat, ja ik weet niet zo goed hoe ik dat moet omschrijven, iedereen is wat meer in zichzelf gekeerd”*. Daarnaast stelt respondent 5 *“Zover als het kan binnen de mores wel ja die er heerst. Ieder doet zijn werk toch altijd iets anders. Je bent zakelijker en professioneler dan dat je thuis kan zijn natuurlijk.”* En

respondent 6: *“Over het algemeen wel. Natuurlijk moet je je op momenten aanpassen. Dat zijn met name de geschreven en ongeschreven regels over kleding en gedrag.”* Er blijkt dat respondenten tot op zekere hoogte zichzelf kunnen zijn, maar dat er wel een duidelijke cultuur heerst waarbinnen dat mogelijk is.

De respondenten zijn van mening dat zij meningen en perspectieven kunnen laten horen die afwijken van de status quo. Zo zegt respondent 5 dat rechters heel mondig zijn en durven *“...uit te spreken wat ze denken, want dat doen ze dagelijks in hun uitspraken en vonnissen.”* En respondent 3 antwoordt op de vraag of hij/zij meningen en of perspectieven kan laten horen die afwijken van de status quo: *“ja, ik heb wel het idee dat daar vooral sinds die diversiteitsdiscussie dus aangezwengeld is, dat daar wel aandacht voor is.”* En respondent 4: *“Als ik het idee heb dat ik met mijn unieke bagage zeg maar iets zie wat collega’s misschien niet zien of niet heel goed zien of de gevolgen niet goed kunnen overzien van onze beslissing, dan zeg ik dat wel.”* En respondent 6: *100%. Daar is altijd ruimte voor binnen overleggen.”* En respondent 10 stelt: *“Ik voel mij daarin door niets geremd. Mijn verantwoordelijkheid op zich dat maakt dat ik ten volle mijn mening moet geven over alles wat ik van belang acht.”*

Gevoel van verbondenheid

Alle respondenten zien zichzelf als een “insider” van de organisatie. Dit duidt op een hoge mate van verbondenheid binnen de organisatie. Daarnaast mogen werknemers meebeslissen over de uitvoering van werkzaamheden en voelen zij zich gesteund in de uitvoering van hun werkzaamheden. Er zijn hierbij geen verschillen waar te nemen tussen rechters met een migratieachtergrond en rechters zonder een migratieachtergrond; beide voelen zich sterk verbonden met de Rechtspraak als organisatie.

Wat betreft de vraag of de respondenten zich aan dienen te passen aan de dominante organisatiecultuur binnen de Rechtspraak zijn er wisselende antwoorden. Zo stelt respondent 4: *“Ik ben wat dat betreft misschien een beetje eigenwijs, maar ik pas me daar dus totaal niet aan.”* En respondent 2: *“Het is niet zo dat je je dient aan te passen. Maar ik denk dat dat soort dingen soms impliciet zo gaan. Je wilt graag geaccepteerd worden ook zelf als lid van die groep.”* En respondent 3: *“Ik denk dat je je altijd aan moet passen. Dat is nou eenmaal als je onderdeel van een organisatie bent, dan, ja je kunt natuurlijk nooit helemaal jezelf zijn.”*

Rechters ervaren van hun leidinggevenden mogelijkheden van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen wat bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid onder rechters. Zo stelt respondent 10: *“Dat doen zij door middel van teamvergaderingen en het initiatief nemen tot het voeren van gesprekken binnen teams over belangrijke onderwerpen”.*

5.3 Rol van inclusief leiderschap

De gedragingen van leidinggevendenden die volgens Randel et al. (2018) behoren tot inclusief leiderschap zijn gedeeltelijk binnen de Rechtspraak terug te vinden.

Op de vraag hoe leidinggevendenden bijdragen aan het ontstaan van een inclusieve werkomgeving antwoordt respondent 6 dat deze bijdragen aan bewustwording en het onderwerp ter sprake brengen tijdens overleggen. En respondent 1 geeft aan dat leidinggevendenden het belang van diversiteit benadrukken.

Wat betreft de eerste gedraging behorend tot inclusief leiderschap, gericht op het bevorderen van een gevoel van verbondenheid onder werknemers, geven respondenten aan gesteund te worden door hun leidinggevendenden wanneer nodig. Zo stelt respondent 2: *“In het algemeen zijn de leidinggevendenden toegankelijk, proberen ze ook echt een teamspirit te kweken waar iedereen zich betrokken voelt. En een deel van het geheel voelt en welkom voelt.”* En respondent 1: *“Dat er altijd wel iemand is bij wie je terecht kan als er problemen zijn en dat iemand je kent en je de ruimte geeft om je werk te laten doen en het vertrouwen dat je dat ook kan maar dat je op iemand kan terugvallen wanneer dat nodig is.”*

Betreffende de tweede gedraging behorend tot inclusief leiderschap, gericht op het bevorderen van een gevoel van verbondenheid onder werknemers, het verzekeren dat rechtvaardigheid, eerlijkheid en onpartijdigheid deel uitmaken van de ervaringen van iedere werknemer, geven respondenten vooral aan dat de leidinggevende hier geen grote rol in heeft en dit meer aan de kant van de werknemers zelf ligt. Zo stelt respondent 1: *“Ik denk niet dat mijn leidinggevende daarvoor zorgt, want het is inherent aan het zijn van rechter dat je die eigenschappen hebt. En mocht dat ooit mocht daar ooit reden zijn tot twijfel dan zal een leidinggevende daar wat mee doen.”* En respondent 3: *“Kijk een leidinggevende die stapt vaak vooral denk ik in als er iets mis gaat of als er aan de bel wordt getrokken.”* En respondent 4: *“Ik denk dat de leidinggevende dat lastig kan verzekeren. Die houdt niet toezicht of zo, die houdt wel een beetje in de gaten of iedereen zich een beetje goed gedraagt, maar die houdt geen toezicht of je je goed gedraagt of wat dan ook.”* En respondent 5 wijst op het belang van het bestaan van een vertrouwenscommissie of vertrouwenspersonen waar werknemers zich tot kunnen wenden. En respondent 6 stelt: *“Dat verzekert de leidinggevende niet zozeer maar dat moet je als rechter zelf verzekeren”.*

Betreffende de derde gedraging behorend tot inclusief leiderschap gericht op het bevorderen van een gevoel van verbondenheid onder werknemers, het zorgen voor mogelijkheden van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen met de nadruk op het

delen van macht, daar blijkt binnen de Rechtspraak in hoge mate sprake van te zijn. Zo stellen de respondenten dat er rechtsoverleggen plaatsvinden waar ieder zijn mening kan geven waarna er een beslissing genomen wordt. Zo stelt respondent 1: *“We hebben werkoverleggen. Dus daar worden soms onderwerpen geagendeerd die van belang zijn voor ons allemaal. Dan is er ruimte voor input van de leidinggevende met een voorstel en ruimte voor discussie. En daar worden af en toe voor bepaalde onderwerpen werkgroepen opgericht. Dus dat er een specifiek groepje juristen met iets bezig is.”* En respondent 4: *“Door af en toe met elkaar te vergaderen, door gezamenlijk beslissingen te nemen en niet alleen maar zelf beslissingen te nemen. Door inspraakmogelijkheden te bieden, door bepaalde dingen te delegeren, door niet overal zelf beslissingen te gaan nemen.”*

Betreffende de vierde gedraging behorend tot inclusief leiderschap gericht op het bevorderen van een gevoel van uniciteit onder werknemers, het aanmoedigen van verschillende bijdragen aan de werkgroep, daar blijkt sprake van te zijn binnen de Rechtspraak. Zo stelt respondent 1: *“Dus aandacht verdelen over aanwezigen, en ruimte bieden voor meningen, maar dus niet dat hij per se iedereen naar zijn mening altijd vraagt. Het gaat ook wel uit van een bepaalde assertiviteit van jezelf.”* En respondent 10, die zelf leidinggevende is, stelt dat het van belang is dat leidinggevendenden iedereen goed in beeld hebben: *“je moet je eigen teamleden goed kennen, je eigen werknemers goed kennen. En daarvoor is het heel erg van belang dat je regelmatig met mensen spreekt.”*

Van de vijfde gedraging behorend tot inclusief leiderschap gericht op het bevorderen van een gevoel van uniciteit onder werknemers, het helpen van werknemers om hun unieke talenten en perspectieven volledig tot uiting te laten komen, blijkt in redelijke mate sprake te zijn binnen de Rechtspraak. Zo stelt respondent 5: *“Ik denk door de mensen de kans te geven dat op het moment dat men ergens om vraagt, dat ook serieus te nemen.”*

5.4 Antwoord op de hypothesen

De eerste hypothese: *“als de Rechtspraak in hoge mate het integration-and-learning perspectief hanteert, dan komt dit tot uiting in rechters die meer inclusie ervaren op de werkvloer”*, kan grotendeels worden bevestigd. De Rechtspraak hanteert naast het access-and-legitimacy perspectief het integration-and-learning perspectief. De respondenten blijken een gevoel van inclusie te ervaren binnen de Rechtspraak; zij zien zich zowel als “insider” van de organisatie als dat zij het gevoel hebben te worden gerespecteerd en gewaardeerd om hun unieke etnische kenmerken. Er kan worden gesteld dat de twee perspectieven gezamenlijk de gevoelens van inclusie onder rechters bevorderen.

De tweede hypothese: *“als de leidinggeevenden van de rechters in hoge mate ‘inclusief leiderschap’ toepassen, dan komt dit tot uiting in rechters die meer inclusie ervaren op de werkvloer”* kan eveneens worden bevestigd; binnen de Rechtspraak worden de gedragingen die behoren tot inclusief leiderschap grotendeels uitgevoerd wat bijdraagt aan het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters binnen de Rechtspraak. Alle respondenten geven aan gesteund te worden door hun leidinggevende. Zo stelt respondent 10: *“Ik denk dat we hier goede leidinggeevenden hebben de oog en oren hebben voor teamleden”*. En respondent 2: *“op een zaterdagochtend kregen we opeens een bloemetje thuis. En daar stond bij van ‘bedankt voor je harde werk en ik waardeer je enorm’ en zo en dat was natuurlijk hartstikke leuk”*. Ook lossen leidinggeevenden problemen op wanneer nodig en kunnen de respondenten altijd bij hun leidinggevende terecht. De leidinggeevenden verzekeren niet per se dat onpartijdigheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid deel uitmaken van de werkervaring van de respondenten, maar evenmin wordt dit van hen door de respondenten verwacht. Ook verwijst respondent 5 naar de vertrouwenscommissie of vertrouwenspersoon waar werknemers naartoe kunnen als zij zich oneerlijk, onheus of onrechtvaardig bejegend voelen. De respondenten stellen allemaal dat er mogelijkheden zijn van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen die onder andere tot uiting komen in rechtersoverleggen, teamvergaderingen en overleggen binnen teams. Respondent 9 stelt dat er sprake is van een hoor en wederhoor cultuur, maar dat van daadwerkelijke inspraak geen sprake is. Daarentegen stelt respondent 5 dat rechters inspraak hebben in een gerechtshofvergadering of gerechtshofbestuur. De respondenten reageren wisselend op de vraag hoe leidinggeevenden aanmoedigen dat iedereen een bijdrage levert. Een deel weet het niet. Respondenten zeggen vooral dat leidinggeevenden niet actief hoeven te bevragen, maar vooral de ruimte moeten bieden voor iedereen om aan het woord te komen. Zo stelt respondent 1: *“Dus aandacht verdelen over aanwezigen, en ruimte bieden voor meningen, maar dus niet dat hij per se iedereen naar zijn mening altijd vraagt”*. En respondent 6 stelt: *“Ze houdt in de gaten wie zich waarmee bezighoudt en kan dan ook mensen aanwijzen voor bepaalde projecten/vakgroepen.”* En over de wijze waarop leidinggeevenden werknemers helpen om hun unieke talenten en perspectieven volledig tot uiting te laten komen, zijn de meeste respondenten van mening dat zij dit doen. De leidinggeevenden doen dit door de respondenten de ruimte te geven, en door de respondenten serieus te nemen als ze ergens om vragen. En de respondenten geven ook aan dat de functioneringsgesprekken hiervoor bedoeld zijn. Zo stelt respondent 10: *“Dat moet plaatsvinden in functioneringsgesprekken. Dus zorgen dat je geregeld gesprekken hebt met mensen over hoe ze zich ontwikkelen, wat ze nodig hebben om zich verder te*

ontwikkelen.” En respondent 7: “Dus wat dat betreft, ik weet niet of zij mij heel veel faciliteert, ik heb in ieder geval alle ruimte om alles te doen wat ik leuk vind.”

6. Conclusie & discussie

6.1 Conclusies van de analyse

De Rechtspraak waardeert de culturele identiteit gemiddeld tot hoog en hanteert daarbij een combinatie van het integration-and-learning perspectief en het access-and-legitimacy perspectief van Ely & Thomas (2001), met kenmerken van het kleurenblind perspectief van Podsiadlowski et al. (2013). De Rechtspraak beoogt vooral de legitimiteit met een representatievere rechtspraak na te streven, waarbij er een betere verbinding is tussen de organisatie en de samenleving. De respondenten ervaren in hoge mate gevoelens van inclusie, maar dit wordt niet voornamelijk veroorzaakt door de waardering van de etnisch culturele identiteit. Het draait hierbij meer om waardering van de respondent als persoon zelf ongeacht de etnische achtergrond. De rol van inclusief leiderschap lijkt aan dat gevoel van inclusie bij te dragen, nu leidinggevendenden voor een groot deel de gedragingen van inclusief leiderschap uitvoeren.

Wetenschappelijk gezien draagt het onderzoek bij aan de wetenschap op het gebied van diversiteit en inclusie, met name op het gebied van de wijze waarop het hanteren van verschillende diversiteitsperspectieven en inclusief leiderschap kunnen leiden tot het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers. Het onderzoek toont aan dat de Rechtspraak twee verschillende diversiteitsperspectieven hanteert, te weten het integration-and-learning perspectief en het access-and-legitimacy perspectief, welke gezamenlijk leiden tot het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers. Daarnaast toont het onderzoek aan dat voor het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters, het niet noodzakelijk is dat álle gedragingen van inclusief leiderschap worden uitgevoerd door leidinggevendenden. Het zou kunnen dat bepaalde gedragingen van inclusief leiderschap een grotere rol spelen in het ontstaan van een gevoel van inclusie dan andere gedragingen.

6.2 Antwoord op de onderzoeksvraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe beïnvloedt het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak het ontstaan van een gevoel van inclusie van rechters en wat is de rol van inclusief leiderschap daarbij?”* Het antwoord hierop is dat zowel het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak als inclusief leiderschap zorgen voor het ontstaan van gevoelens van inclusie van rechters.

Er kan worden geconcludeerd dat de combinatie van perspectieven die de Rechtspraak hanteert, voornamelijk het access-and-legitimacy and integration-and-learning perspectief,

resulteert in het ontstaan van een gevoel van verbondenheid en uniciteit onder rechters die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak. Uit het onderzoek blijkt dat ook inclusief leiderschap leidt tot een gevoel van inclusie onder rechters.

Volgens de theorie van Ely & Thomas (2001) voelen werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd als voornamelijk het integration-and-learning perspectief door een organisatie in acht wordt genomen. Desondanks blijkt uit de analyse dat een combinatie van het integration-and-learning perspectief en access-and-legitimacy perspectief leidt tot het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers. Ondanks dat het kleurenblind-perspectief van de theorie van Podsiadlowski et al. (2013) geen relatie met diversiteit heeft, waardeert de Rechtspraak de culturele identiteit gemiddeld tot hoog en hanteert de Rechtspraak dit perspectief op het gebied van personeelswerving. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de Rechtspraak zowel de juridische kwaliteiten van rechters als onafhankelijkheid en onpartijdigheid hoog in het vaandel heeft staan en hierom geen onderscheid wil maken op grond van etnische diversiteit in het werven van nieuw personeel waardoor hierbij een relatie met diversiteit ontbreekt.

6.3 Beperkingen van het onderzoek

Er zijn tien respondenten die werkzaam zijn binnen de Rechtspraak geïnterviewd, waarbij de vraag rijst of de uitkomsten generaliseerbaar zijn naar de gehele populatie. Bovendien rijst de vraag of er tussen het perspectief op diversiteit van de Rechtspraak en het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters een causaal verband bestaat. Evenals of er een causaal verband bestaat tussen het bestaan van inclusief leiderschap en het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters. Mogelijk dat er andere oorzaken zijn aan te wijzen voor het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters dan alleen het perspectief op diversiteit of het bestaan van inclusief leiderschap, zoals de organisatiecultuur.

6.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Een aanbeveling voor de praktijk is om nog meer het belang van een etnisch diverse samenstelling van het personeelsbestand in te zien en hier met name bij de selectie van nieuwe rechters op te letten. Ook heeft de Rechtspraak nog stappen te nemen op het gebied van inclusiviteit, zo worden niet alle gedragingen van inclusief leiderschap uitgevoerd en wordt de culturele identiteit gemiddeld tot hoog gewaardeerd in plaats van hoog. Rechters zouden meer gewaardeerd kunnen worden om hun unieke etnische kenmerken en de organisatorische omgeving zou verbeterd kunnen worden zodat rechters er volledig zichzelf kunnen zijn.

6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het zou kunnen zijn dat er een bepaalde relatie is tussen het perspectief op diversiteit en het uitvoeren van de gedragingen die behoren tot inclusief leiderschap. Daarom is een aanbeveling om te onderzoeken wat de relatie is tussen het perspectief op diversiteit en inclusief leiderschap, en wat de rol daarvan is op het ontstaan van een gevoel van inclusie onder werknemers. Wat betreft de context van het onderzoek gaat dit onderzoek slechts in op de *etnische* diversiteit onder rechters, waar vervolgonderzoek zich zou kunnen richten op diverse vormen van diversiteit, zoals de man-vrouw verhouding die momenteel enigszins uit balans is binnen de Rechtspraak. Daarnaast zou vervolgonderzoek zich erop kunnen richten in welke mate bepaalde gedragingen van inclusief leiderschap bijdragen aan het ontstaan van een gevoel van inclusie onder rechters, waarbij het zou kunnen dat de ene gedraging hier een grotere invloed op heeft dan de andere gedraging. Bovendien is de vraag of de resultaten van dit kwalitatief onderzoek generaliseerbaar zijn naar de gehele populatie. Daarom is een andere aanbeveling van vervolgonderzoek om op grotere schaal onderzoek uit te voeren naar etnische diversiteit en inclusie binnen de Rechtspraak.

Literatuurlijst

Ashikali, T., 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*, 0734371X19899722.

Ashikali, T. & 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.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.

CBS (2020). *Culturele diversiteit Rechtspraak juni 2020*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/42/culturele-diversiteit-rechtspraak-juni-2020>

CBS (z.d.). *Migratieachtergrond*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/migratieachtergrond>

CBS (z.d.). *Hoeveel mensen met een migratieachtergrond wonen in Nederland?* Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland->

Çelik, S., Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector: De rol van een inclusieve organisatiecultuur. *Gedrag en organisatie* 26(3), 329, 352.

Choi, S. (2011). Diversity and Representation in the U.S. Federal Government: Analysis of the Trends of Federal Employment. *Public Personnel Management*, 40(1), 25-46.

Dekker, S. (2018). *Antwoorden op Kamervragen over het bericht dat de Rechtspraak een slag moet maken naar etnische diversiteit*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/04/24/antwoorden-kamervragen-over-het-bericht-dat-de-rechtspraak-een-slag-moet-maken-naar-etnische-diversiteit>

Dekker, S. (2019). *Kamerbrief over opgaven voor een sterkere rechtspraak*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/09/17/kamerbrief-over-opgaven-voor-een-sterke-rechtspraak>

Diversiteit in bedrijf (2019). *Werkgevers tekenen Charter Diversiteit in de rechtbank Amsterdam*. Geraadpleegd van [Werkgevers tekenen Charter Diversiteit in de Rechtbank Amsterdam - Diversiteit in bedrijf](#)

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

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.

Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative*

Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations*, 40(4), 305–333

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for gender-diverse groups. *The Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

NOS (2018). *D66 wil meer rechters met migratie-achtergrond*. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2246007-d66-wil-meer-rechters-met-migratie-achtergrond.html>

NOS (2019). *Meer mannen en mensen met migratieachtergrond nodig in rechtspraak*. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2295311-meer-mannen-en-mensen-met-migratieachtergrond-nodig-in-rechtspraak.html>

OECD (2015). *Inclusive government for a more inclusive society. Government at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing, pp. 25-49.

Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54, 129-148.

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.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van der Zee K. I. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Research*, 37, 159-175.

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.

Rechtbank Rotterdam (2019). *Jaarverslag 2019*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/jaarverslag-2019-rechtbank-rotterdam.pdf#search=diversiteit>

Rechtspraak (2020). *Jaarverslag 2020*. Geraadpleegd van <https://jaarversla.grechtspraak.nl/>

Rechtspraak (z.d.). *Organisatie Rechtspraak*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie>

Rechtspraak (z.d.). *Rechtbanken*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/organisatie-en-contact/organisatie/rechtbanken>

Rechtspraak (z.d.). *Juridische begrippen: meervoudige kamer*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Uw-Situatie/Juridische-begrippen#484>

Rechtspraak (z.d.). *Juridische begrippen: enkelvoudige kamer*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Uw-Situatie/Juridische-begrippen#400>

Rechtspraak (z.d.). *Rechtbank*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/begrippen/Paginas/rechtbank.aspx>

Rechtspraak (z.d.). *Juridische begrippen: gerechtshof*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Uw-Situatie/Juridische-begrippen#420>

Rechtspraak (z.d.). *Missie, visie en Agenda van de Rechtspraak*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Paginas/mva.aspx>

Rechtspraak (2018). *Moeten er meer rechters zijn met een niet-westerse achtergrond?* Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak/Nieuws/Paginas/Moeten-er-meer-rechters-zijn-met-een-niet-westerse-achtergrond.aspx>

Rechtspraak (2019). *Evaluatie NRC-togacolumn over diversiteit: Bent u niet wit en wilt u rechter worden?* Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en->

[contact/Organisatie/Rechtbanken/Rechtbank-Rotterdam/Nieuws/Paginas/Evaluatie-NRC-Togacolumn-over-diversiteit-Bent-u-niet-wit-en-wilt-u-rechter-worden-.aspx](#)

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

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.

Sylvester, J. (2019). *Diversiteit in bedrijf: Charterbijeenkomst Rechtbank Amsterdam 9 mei 2019, presentatie Dr. Joyce Sylvester*. Geraadpleegd van [joyce-sylvester_diversiteit-in-bedrijf-20190520.pdf](#)

Trouw (2018). *Pakt een rechter met een migratieachtergrond een zaak anders aan?* Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/nieuws/pakt-een-rechter-met-een-migratieachtergrond-een-zaak-anders-aan~bceda3d1/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>

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, 1008-1022.

Verheij, L. (2016, 2 juni). *Etnische diversiteit in de rechtspraak*. Geraadpleegd van <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/etnische-diversiteit-in-de-rechtspraak-gerechtshof-den-haag-2016.pdf#search=diversiteit>

Bijlagen

Bijlage 1: Interview vragenlijst

Persoonlijke vragen

- Wat is uw functie?
- Waar bent u en waar zijn uw ouders geboren?
- Hoe lang bent u al werkzaam binnen de Rechtspraak?

Interviewvragen

1. In hoeverre wordt etnisch-culturele diversiteit belangrijk geacht binnen de Rechtspraak?
2. Wat zijn hierbij de belangrijkste motieven?
3. Hoe komt dat tot uiting binnen uw organisatie?
4. Wat is volgens u de belangrijkste reden dat de Rechtspraak etnisch gezien een afspiegeling moet vormen van de samenleving?
5. Hoe denkt u dat een representatievere afspiegeling de beraadslaging en uitspraken positief dan wel negatief kan beïnvloeden?
6. Hoe denkt u dat een representatievere afspiegeling de productiviteit van uw werk positief dan wel negatief zal beïnvloeden?
7. Hoe denkt u dat uw eigen etnische achtergrond de kwaliteit van uw werk positief dan wel negatief beïnvloedt?
8. Hoe denkt u dat een representatievere afspiegeling de connectie met de samenleving positief dan wel negatief zal beïnvloeden?
9. Hoe denkt u dat een representatievere afspiegeling de legitimiteit van de Rechtspraak positief dan wel negatief zal beïnvloeden?
10. Hoe denkt u dat een representatievere afspiegeling het vertrouwen in de Rechtspraak positief dan wel negatief zal beïnvloeden?
11. Hoe verhoudt het gelijkheidsbeginsel zich volgens u tot een rechtspraak wel etnisch gezien een afspiegeling vormt van de samenleving?

12. Hoe denkt u over de stelling dat meer etnische diversiteit voor meer inlevingsvermogen in andere culturen kan zorgen?
13. Hoe denkt u dat het gezag en het draagvlak van de rechter door een representatievere rechtspraak positief dan wel negatief beïnvloedt zal worden?
14. Zijn er volgens u nog andere positieve of negatieve gevolgen van een representatievere rechtspraak?
15. Voelt u zich als individu geaccepteerd binnen de Rechtspraak?
16. Heeft u het gevoel dat uw unieke (etnische) kenmerken door uw collega's worden gewaardeerd?
17. Zou u zichzelf binnen de Rechtspraak omschrijven als een "insider"? (heeft u het gevoel deel uit te maken van de groep?)
18. Kunt u volledig uzelf zijn binnen de Rechtspraak?
19. Welke factoren maken dat u tijdens een beraadslaging uw mening of visie op een bepaald onderwerp wel of niet kunt geven?
20. Welke factoren beïnvloeden of u uw uniciteit kunt behouden tijdens de beraadslagingen en de uitspraken?
21. Hoe beïnvloedt uw etnische achtergrond de beraadslaging of de uitspraken die u doet?
22. Heeft u het gevoel dat er op uw etnische afkomst in de samenleving of binnen de Rechtspraak een stigma heerst?
23. Zijn er wel eens spanningen die te maken hebben met verschillen op etnisch gebied tussen rechters binnen de Rechtspraak?
24. In hoeverre dient u zich aan te passen aan de dominante organisatiecultuur binnen de Rechtspraak?
25. In hoeverre zou u de organisatiecultuur van de Rechtspraak beschrijven als 'inclusief'?
26. Wanneer past een rechter bij de Rechtspraak als organisatie?

27. Op welke problemen of gevoeligheden kunnen rechters met een migratieachtergrond stuiten als zij gaan werken binnen de Rechtspraak?
28. In hoeverre kunt u uw perspectieven of visies laten horen die afwijken van de status quo?
29. Hoe dragen leidinggevendenden binnen de Rechtspraak bij aan het ontstaan van een inclusieve werkomgeving?
30. Hoe worden u en uw collega's gesteund door uw leidinggevende?
31. Hoe verzekert uw leidinggevende dat rechtvaardigheid, eerlijkheid en onpartijdigheid deel uitmaken van de werkervaring van u en uw collega's?
32. Hoe zorgt u leidinggevende voor mogelijkheden van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen?
33. Hoe moedigt uw leidinggevende aan dat iedereen een bijdrage levert?
34. Hoe helpt uw leidinggevende u en uw collega's om jullie unieke talenten en perspectieven volledig tot uiting te laten komen?

Bijlage 2: Lijst met respondenten

- Respondent 1 op donderdag 29 april '21
- Respondent 2 op donderdag 29 april '21
- Respondent 3 op vrijdag 30 april '21
- Respondent 4 op maandag 3 mei '21
- Respondent 5 op maandag 3 mei '21
- Respondent 6 op woensdag 5 mei '21
- Respondent 7 op maandag 10 mei '21
- Respondent 8 op vrijdag 14 mei '21
- Respondent 9 op woensdag 26 mei '21
- Respondent 10 op donderdag 27 mei '21

Bijlage 3: Dimensies & indicatoren

Dimensies perspectief op diversiteit	Indicatoren
Integration-and-learning perspectief	Culturele identiteit wordt hoog gewaardeerd en gezien als bron voor leren, verandering en vernieuwing
	Met diversificatie wordt een kwalitatieve verbetering bereikt van kerntaken en werkprocessen
	Streven naar meer productiviteit staat centraal
	Ondervertegenwoordigde groepen hebben de macht om de organisatie, processen en productinnovatie te veranderen
Access-and-legitimacy perspectief	Met diversificatie wordt toegang tot diverse markten/klanten beoogt te bereiken
	De culturele identiteit wordt gemiddeld gewaardeerd en wordt slechts gezien als het raakvlak tussen de organisatie en de markt
	Streven naar meer legitimiteit staat centraal
	Werknemers passen bij een organisatie als de diversiteit van de werknemers overeenkomt met de diversiteit van de klanten/markt
Discrimination-and-fairness perspectief	Streven naar meer gelijkheid staat centraal
	De culturele identiteit wordt laag gewaardeerd en dient zich aan te passen aan de dominante organisatiecultuur
	Een rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van werknemers staat centraal waarbij discriminatie dient te worden vermeden
	Werknemers passen bij een organisatie als ze overeenkomen met de demografische samenstelling van de samenleving
Color-blindness	De organisatie heeft geen relatie met diversiteit
	Een rechtvaardige en gelijkwaardige behandeling van werknemers staat centraal ongeacht de etnische achtergrond waarbij discriminatie dient te worden vermeden
	Werknemers passen bij een organisatie als ze beschikken over de juiste kwalificaties voor de baan, waarbij de achtergrond van werknemers niet van belang is
Reinforcing homogeneity	De organisatie streeft naar een homogeen personeelsbestand

	Een divers personeelsbestand wordt vermeden en afgewezen
	Werknemers passen bij een organisatie als ze overeenkomen met het al bestaande personeelsbestand

Dimensies inclusief leiderschap	Indicatoren
Leidinggevend en ondersteunen werknemers	Het zich comfortabel laten voelen van werknemers
	Het steunen van werknemers en hun opinies
	Communicatie waarin rekening wordt gehouden met de belangen van werknemers
	Het fungeren als een soort voorbeeldfiguur op een wijze waardoor groepsleden die zorg en acceptatie beantwoorden in groepsinteracties
Leidinggevend en verzekeren dat rechtvaardigheid, eerlijkheid en onpartijdigheid deel uitmaken van de ervaringen van iedere werknemer	Het zorgen voor een gelijke behandeling van groepsleden
	Het aantonen dat groepsleden of werknemers met een fysieke beperking niet representatief zijn voor stereotypen
	Het bevorderen van eerlijkheid tussen werknemers door het invoeren van beleid waarin vooringenomenheid wordt beperkt
	Het overwegen hoe besluiten onbewust een gebrek aan eerlijkheid en onpartijdigheid zouden kunnen veroorzaken
Leidinggevend en zorgen voor mogelijkheden van gedeelde besluitvorming over relevante onderwerpen met de nadruk op het delen van macht	Het verruimen van beraadslaging over besluiten
	Groepsleden laten meebeslissen over de uitvoering van werkzaamheden
	Het instellen van punten in het groepsproces waar werknemers informatie delen en gezamenlijk besluiten over vervolgstappen
Leidinggevend en moedigen verschillende bijdragen aan de werkgroep aan	Het steunen van afwijkende perspectieven en oriëntaties die bijdragen aan de organisatieprestaties
	Het vragen aan werknemers van verschillende zienswijzen en benaderingen
	Het zorgen voor een welkome omgeving door het vormen van positieve individuele relaties met werknemers
	Het erkennen van de wijze waarop elk individu kan/wil bijdragen
Leidinggevend en helpen groepsleden om hun unieke talenten en perspectieven	Het aanmoedigen van groepsleden om hun bijdrage te leveren die anders niet het gevoel

volledig tot uiting te laten komen om het werk van de groep te verbeteren,	zouden hebben dat hun bijdragen welkom zijn
	Het vragen aan groepsleden waaronder groepsleden die nieuw of introvert zijn of minder snel hun visie bekendmaken door hun culturele achtergrond om hun ideeën achtereenvolgens te delen met de groep
	Het ondersteunen van werknemers die werkzaamheden uitvoeren op niet-traditionele wijze als gevolg van een beperking,
	Het bepalen van alternatieve benaderingen om doelen te bereiken die de verschillende wijzen erkennen waarop groepsleden kunnen en/of willen bijdragen

Dimensies gevoel van inclusie	Indicatoren
Gevoel van verbondenheid	Werknemer ziet zichzelf als een “insider” van de organisatie
	Culturele identiteit dient zich aan te passen aan de dominante organisatiecultuur
	Werknemer voelt zich gesteund
	Werknemer ervaart eerlijkheid, onpartijdigheid en rechtvaardigheid op de werkvloer
	Werknemer mag meebeslissen over de uitvoering van werkzaamheden
Gevoel van uniciteit	Werknemer kan volledig zichzelf zijn binnen de organisatie
	Werknemer kan visies en perspectieven laten horen die afwijken van de status quo
	Werknemer voelt zich geaccepteerd binnen de organisatie
	Werknemer heeft het gevoel dat collega’s waardering hebben voor de unieke etnische kenmerken