



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Inclusiviteit binnen het ministerie van BZK: Een onderzoek naar de invloed van inclusie op de fit met de werkomgeving: maakt inclusief leiderschap het verschil?**

Sewnarain, Warcha

### **Citation**

Sewnarain, W. (2022). *Inclusiviteit binnen het ministerie van BZK: Een onderzoek naar de invloed van inclusie op de fit met de werkomgeving: maakt inclusief leiderschap het verschil?*.

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/1887/3279029>

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

# Inclusiviteit binnen het ministerie van BZK

*Een onderzoek naar de invloed van inclusie op de fit met de werkomgeving:  
maakt inclusief leiderschap het verschil?*



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

Faculty of Governance and Global Affairs  
Management van de Publieke Sector

*-“Diversity is about being invited to the party  
Inclusion is being asked to join the dance  
Fit is about enjoying the party and feeling free to dance  
Inclusive leadership is about hosting the party”-*

## **Masterscriptie**

Student:	Warcha Sewnarain
Scriptiebegeleider:	Dr. T.S. Ashikali
Master:	Management van de publieke sector
Afstudeerrichting	Strategie, Advisering en Verandermanagement
Datum:	9 januari 2022

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ‘Inclusiviteit binnen het ministerie van BZK; een onderzoek naar de invloed van inclusie op de fit met de werkomgeving: maakt inclusief leiderschap het verschil?’ Dit onderzoek vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. De *capstone* diversiteit, inclusie en leiderschap binnen de publieke sector stond bovenaan mijn lijst van scriptieonderwerpen, omdat ik persoonlijk geloof in diversiteit en inclusie en de voordelen die het met zich meebrengt. We zijn als mens allemaal uniek en door dit te omarmen en de krachten te bundelen kunnen we het verschil maken met elkaar. Met dit onderzoek hoop ik hier een bijdrage aan te leveren.

In het bijzonder wil ik Tanachia Ashikali bedanken voor haar scriptiebegeleiding en de onmisbare adviezen die hebben geleid tot dit eindresultaat. Ook wil ik de docenten van de master MPS een extra warm hart toedragen, omdat ze ondanks de corona restricties en online lesgeven ontzettend hun best hebben gedaan om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen en de interactie met en tussen de studenten te faciliteren ter bevordering van ons kritisch denkvermogen. Tevens wil ik mijn dankbaarheid uiten aan de dossierhouder D&I en de zestien medewerkers van BZK die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt.

De woorden *droom, geloof, vertrouw en maak het waar* hebben me de kracht gegeven om deze voltijd masterstudie in een jaar tijd (hopelijk) af te ronden. Ik droomde ervan om ooit nog mijn master te halen. Ik bleef geloven dat het met wel zou lukken ondanks mijn drukke baan en gezinsleven. Ik vertrouwde in mijn eigen kracht en doorzettingsvermogen. Ik maakte het waar door alle vakken in één keer te halen en deze scriptie op tijd in te leveren met een voldaan en trots gevoel. Mede door mijn motivatie, enthousiasme, de vele nachtdiensten en liters koffie maar vooral ook door de steun van mijn allerliefste man die het thuis draaiende hield, mijn lieve schoonmoeder en mijn twee studiegenoten Vicky en Priya die inmiddels vrienden voor het leven zijn geworden, zonder hen had ik het niet gered. Het mooiste dat ik meeneem uit deze masteropleiding is, dat ik elke dag een stukje rijker ben geworden qua kennis en inzichten en deze rijkdom neem ik mee als iets heel waardevols voor de rest van mijn leven.

Rest mij nog om u te prikkelen met inzichten en veel leesplezier toe te wensen!

Warcha Sewnarain

Zoetermeer, 9 januari 2022

## Managementsamenvatting

Het rijk hecht waarde aan een inclusieve organisatiecultuur, waarin alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep, zichzelf kunnen zijn, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en waar zij zich in een veilige leeromgeving kunnen ontwikkelen, zodat duurzame inzetbaarheid ontstaat van de medewerkers. In dit onderzoek is meer inzicht verkregen in welke onderliggende processen hierop van invloed zijn middels de volgende onderzoeksvraag: *“In hoeverre beïnvloedt de perceptie van inclusie de verschillende dimensies van de person-environment-fit binnen het ministerie van BZK en welke rol speelt inclusief leiderschap hierbij?”*

De onderzoeksvraag is beantwoord door het toepassen van een kwalitatieve onderzoeksstrategie, waarbij middels zestien semigestructureerde interviews de perceptie van respondenten is onderzocht, die tezamen een dwarsdoorsnede van de organisatie representeert.

Dit onderzoek wijst uit dat de meerderheid van de respondenten inclusie ervaart binnen het eigen team. De onderzoeksresultaten duiden op een positieve samenhang tussen de percepties van inclusie en de ervaren fit vanwege een variatie in de fitdimensies. De analyse van de empirische bevindingen laten ook zien dat leidinggevenden gedragingen van inclusief leiderschap vertonen en daarmee bijdragen aan de percepties van inclusie. Tevens hangt inclusief leiderschap positief samen met de ervaren fit vanwege het stimuleren van de unieke bijdragen en persoonlijke behoeften, alsmede het stimuleren van de verbondenheid binnen het team door het vertolken van de organisatiewaarden, waar inclusie ook onderdeel van uitmaakt.

De conclusie luidt dat inclusie positief samenhangt met de person-environment-fit. Inclusief leiderschap speelt een betekenisvolle rol in het bevorderen van inclusie en in het faciliteren van de fit tussen de medewerker en de verschillende fitdimensies indirect via inclusie en mogelijk ook middels een direct verband. Inclusief leiderschap maakt hierin wel degelijk het verschil.

De belangrijkste kanttekeningen zijn dat inclusie vooral wordt ervaren op microniveau en dat politieke druk, prestatiedruk, het ontbreken skills en beperkte reikwijdte, leidinggevenden niet altijd in staat stellen om optimaal te kunnen faciliteren in eigenheid, verbondenheid, persoonlijke behoeften en duurzame inzetbaarheid. De bevindingen resulteren in vier aanbevelingen voor BZK: (1) een wendbare overheid vraagt om groter denken, (2) niet blindstaren op de perfecte match, (3) voeg D&I toe als verplicht onderdeel van het MD-traject en (4) diversiteit is meer dan alleen verscheidenheid.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>Managementsamenvatting</b> .....	4
<b>1. Introductie</b> .....	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Probleemstelling .....	8
1.2.1 Doelstelling .....	10
1.2.2 Centrale vraag.....	10
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.4 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.5 Leeswijzer.....	12
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	13
2.1 Inclusie.....	13
2.2 Person-environment-fit .....	15
2.2.1 Fitdimensies.....	16
2.2.2 Supplementaire- en complementaire-fit.....	18
2.2.3 Relatie tussen inclusie en fit .....	19
2.3 Inclusief leiderschap .....	20
2.4 Conceptueel model .....	23
<b>3. Onderzoeksontwerp en dataverzameling</b> .....	23
3.1 Kwalitatieve onderzoekstrategie.....	24
3.2 Casus.....	24
3.3 Selectie respondenten .....	25
3.4 Dataverzameling .....	26
3.5 Operationalisering.....	27
3.5.1 Inclusie .....	27
3.5.2 Person-environment-fit.....	28
3.5.3 Inclusief leiderschap.....	28
3.5.4 Controle- en contextvariabele .....	32
3.6 Analysemethode .....	32
3.7 Kwaliteitscriteria.....	33
3.7.1 Betrouwbaarheid.....	33
3.7.2 Validiteit .....	33
<b>4. Analyse</b> .....	35
4.1 Inclusie.....	35

4.1.1 <i>Eigenheid</i> .....	35
4.1.2 <i>Verbondenheid</i> .....	37
4.2 Person-environment-fit .....	38
4.2.1 <i>Person-job-fit</i> .....	39
4.2.2 <i>Person-organization-fit</i> .....	40
4.2.3 <i>Person-supervisor-fit</i> .....	41
4.2.4 <i>Person-group-fit</i> .....	42
4.2.5 <i>Resultaat verwachting 1</i> .....	43
4.3 Inclusief leiderschap .....	44
4.3.1 <i>Faciliteren in verbondenheid</i> .....	44
4.3.2 <i>Faciliteren van eigenheid</i> .....	46
4.3.3 <i>Resultaten verwachtingen 2 en 3</i> .....	47
<b>5. Conclusie en Discussie</b> .....	50
5.1 Conclusie .....	50
5.2 Discussie.....	52
5.2.1 <i>Beperkingen van het onderzoek</i> .....	54
5.3 Aanbevelingen .....	55
5.4 Tot slot .....	56
<b>6. Literatuurlijst</b> .....	57
<b>Bijlage 1: organogram BZK</b> .....	66
<b>Bijlage 2: interviewscript</b> .....	67
<b>Bijlage 3: lijst respondenten</b> .....	70
<b>Bijlage 4: topiclijst medewerkers</b> .....	71
<b>Bijlage 5: topiclijst leidinggevenden</b> .....	73
<b>Bijlage 6: codeboom</b> .....	75

## 1. Introductie

*“Diversiteit is de realiteit, inclusie een keuze en verbinden een noodzaak.” – Çelik*

### 1.1 Inleiding

Toenemende diversiteit is de hedendaagse realiteit als gevolg van generationele, demografische en arbeidsmarktgerelateerde trends (Van der Wal, 2017). De rijksoverheid houdt zich dan ook actief bezig met diversiteitsbeleid, omdat de diverse achtergronden, zienswijzen en perspectieven bijdragen aan het vergroten van de denkkraft van de overheid (Rijksoverheid, 2021). Diverse onderzoeken tonen namelijk aan dat diversiteit kan leiden tot positieve uitkomsten zoals het verrijken van besluitvormingsperspectieven (Offerman & Bashford, 2014; Andrews & Ashworth, 2015; Ashikali et al., 2020). Het personeelsbestand dient immers een afspiegeling te zijn van de samenleving (Pitts & Wise, 2010). Een samenleving die steeds diverser, turbulenter en complexer wordt, vraagt om een wendbare overheid en een andere rol van publieke managers voor het begrijpen van en interveniëren in de complexe vraagstukken die leven binnen de maatschappij. Tegelijkertijd heeft de overheid te kampen met een krapte op de arbeidsmarkt, toenemende vergrijzing en wordt het steeds lastiger om zowel divers als kwalitatief goed personeel aan te trekken en te behouden (Van der Wal, 2017).

Diversiteit heeft betrekking op (on)zichtbare verschillen tussen medewerkers (Van Knippenberg et al., 2004) terwijl inclusiviteit betrekking heeft op de mate waarin een medewerker ervaart behandeld te worden conform zijn behoefte aan verbondenheid en eigenheid (Shore et al., 2011). De overgang naar een gepercipieerde inclusie vereist synergie op meerdere niveaus. Om de beoogde positieve resultaten als gevolg van diversiteit effectief te benutten moet ook aandacht worden geschonken aan het bevorderen van inclusiviteit (Andrews & Ashworth, 2015; Mor Barak et al., 2016; Shore et al., 2018). De accentverschuiving van diversiteit naar inclusiviteit wordt steeds belangrijker in de publieke sector. Diversiteit op de werkplek neemt alleen maar toe en dit brengt zowel uitdagingen als kansen met zich mee. Zo blijkt dat er veel aandacht is voor het bevorderen van diversiteit met betrekking tot instroom, maar beperkte aandacht voor doorstroom en uitstroom (Goldschmending Foundation, 2021). Het is niet duidelijk of organisaties proactief een inclusieve werkomgeving creëren die verbeterde vooruitzichten voor medewerkers garandeert nadat ze zijn aangenomen (Shore et al., 2018).



Een goede fit tussen personeel en de werkomgeving kan leiden tot behoud van personeel, maar de theorie veronderstelt ook dat bij een *'misfit'* medewerkers weer uitstromen (Schneider, 2001). Met name voor ondervertegenwoordigde groepen kan sprake zijn van uitstroom wanneer de behoeften van eigenheid en verbondenheid niet worden vervuld (Shore et al., 2018). De perceptie van inclusie op individueel niveau kan hier mogelijk een verklaring voor bieden. Echter, om dit te bewerkstelligen is inclusief leiderschap nodig en dat wordt daarom beschouwd als de belangrijkste voorwaarde voor inclusie (Shore et al., 2018).

## 1.2 Probleemstelling

Binnen de rijksoverheid heeft de urgentie ten aanzien van de personele uitdagingen geleid tot een herijking van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 dat in het teken staat van kansen op het gebied van personeelsbeleid en inspanningen die nodig zijn om klaar te zijn voor de maatschappij in 2025 (Ministerie van Algemene Zaken, 2018). De focuspunten uit het strategisch plan zijn onder andere dat het rijk staat voor een aantrekkelijke en inclusieve organisatie bestaande uit divers samengestelde teams.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) heeft zich ook aan deze focuspunten geconformeerd en heeft de ambities ten aanzien van inclusiviteit, leiderschap en duurzame inzetbaarheid van personeel vertaald en is hier actief mee bezig. Met het ondertekenen van de Charter Diversiteit en Inclusie<sup>1</sup> (hierna: D&I) streeft BZK ernaar een organisatie te zijn waar alle burgers zich in kunnen herkennen. Het staat hierbij centraal om verschillen te erkennen tussen medewerkers en deze optimaal benutten door als organisatie verscheidenheid te includeren en de bewustwording hiervan te vergroten. Het doel is om de activiteiten met betrekking tot inclusie en duurzame inzetbaarheid te versterken door te streven naar een grotere instroom, behoud en doorstroom van personeel (persoonlijke communicatie, 2021). Om invulling te geven aan de complexe personele uitdagingen, zijn enkele ontwikkelpunten geformuleerd, waaronder de specifieke rol van de manager, die vragen om concretisering in de praktijk met het daarvoor meest geschikte handelingsrepertoire. Ondanks de rijksbrede aandacht voor het bevorderen van diversiteit en inclusie, vormt met name het bevorderen van inclusie een uitdaging voor de publieke managers (UBRijksoverheid, 2021). Het instroombeleid is immers gericht op diversiteit, maar het bevorderen van inclusiviteit begint pas echt wanneer de medewerker eenmaal in dienst is. De manager speelt hier een

---

<sup>1</sup> Het Charter Diversiteit is een intentieverklaring dat streeft naar diversiteit en inclusie op de werkvloer. Werkgevers die het charter ondertekenen sluiten zich bij die intentie aan.

cruciale rol in. Zo blijkt uit onderzoek dat managers daadwerkelijk inclusiviteit kunnen bevorderen met als resultaat betere samenwerking en hogere medewerkerstevredenheid (Ashikali & Groeneveld, 2015). Bovendien staat alleen een representatieve bureaucratie niet gelijk aan positieve resultaten en is alleen een divers personeelsbestand niet houdbaar en bestendig. Zonder inzet voor de inclusie van diverse mensen, zullen organisaties in hoog tempo waardevolle mensen blijven verliezen (Shore et al., 2018). De focus op inclusieve omgevingen weerspiegelt een toenemende erkenning binnen organisaties dat diversiteit potentiële problemen met zich meebrengt, zoals conflicten, verminderde prestaties, cohesie en verloop van personeel, die op een breder organisatieniveau moeten worden aangepakt (Mannix & Neale, 2005; Jackson & Joshi, 2011). De *person-environment-fit* theorie vormt hiervoor een belangrijke voorwaarde en wordt gedefinieerd als de compatibiliteit tussen het individu en de werkomgeving die optreedt wanneer hun kenmerken goed overeenkomen (Schneider, 2001).

Een recent onderzoek van Andela en Van der Doef (2019) heeft aangetoond dat de *person-environment-fit* positief gerelateerd is aan werktevredenheid en negatief aan *burn-out* en verloopintenties. Het matchen van vraag en aanbod oftewel personen in dienst nemen en behouden op basis van een goede fit is belangrijk voor duurzame inzetbaarheid (Steijn & Groeneveld, 2013). Derhalve worden managers die de voordelen van de fit willen maximaliseren, aangemoedigd om aandacht te besteden aan de verschillende fitdimensies van de omgeving waarin een fit kan optreden (Kristof-Brown et al., 2005). Inclusie zou een van deze aspecten kunnen zijn binnen de werkomgeving. Dit sluit aan bij de bevinding van Ng en Burke (2005) die een belangrijke implicatie weergeeft voor homogene organisaties, waarbij het vooral voor managers een uitdaging is om een divers personeelsbestand te bevorderen.

Leiderschap speelt tevens een belangrijke rol om inclusiviteit van een organisatie te bevorderen (Ashikali & Groeneveld, 2015). Het is daarom nodig om te identificeren en begrijpen welke rol leiderschap precies kan spelen bij het mogelijk maken van inclusie (Ashikali et al., 2018). Inspanningen van publieke managers om de representativiteit te vergroten kunnen leiden tot meer inclusieve werkplekken. Volgens Van Wart (2013) moeten leiders hoge verwachtingen van zichzelf hebben en voortdurend de vaardigheden van zichzelf en hun volgers verbeteren, om resultaten te behalen. Om volgers goed te leiden, zijn analyse en ondersteuning van hun behoeften vereist om diversiteit te faciliteren en een zo inclusief mogelijke besluitvorming te bieden (Van Wart, 2013). De nadruk ligt hier op de inclusieve behandeling van medewerkers.

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om empirisch vanuit het perspectief van de individuele medewerkers te toetsen of de perceptie van inclusie samenhangt met de ervaren person-environment-fit en welke rol inclusief leiderschap hierin speelt. Er moet namelijk speciale aandacht worden besteed aan het handhaven van een gezond niveau van diversiteit, waarbij er sprake is van een evenwichtige samenstelling van (on)zichtbare verschillen tussen medewerkers (Van Knippenberg et al., 2004) om de nadelen te vermijden van overmatige homogeniteit, zoals verminderde flexibiliteit (Schneider et al., 1995). Inclusief leiderschap en de perceptie van een inclusie kunnen hier mogelijk een bijdrage aan leveren. Vanaf het begin van het wervingsproces tot aan een langdurig dienstverband, moeten managers aandacht besteden aan hoe duidelijk ze de waarden van diversiteit en inclusie binnen de organisatie communiceren. Dit kan helpen bij het aantrekken, aannemen maar vooral behouden van medewerkers die deze waarden delen en worden geïnspireerd door een inclusieve organisatie. Deze benadering kan ertoe leiden dat medewerkers die geen fit meer ervaren, maar wel van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie, speciale aandacht krijgen, zodat duurzame inzetbaarheid kan worden bewerkstelligd (Schneider et al., 1995).

### 1.2.2 Centrale vraag

Het doel van dit onderzoek is om de samenhang tussen de mate waarin de organisatie als inclusief wordt ervaren door haar medewerkers en de fit met de organisatie te verklaren en de rol die de leiding hierbij speelt in het beoefenen van inclusief leiderschap. Hierdoor wordt meer inzicht verkregen in welke onderliggende processen van invloed zijn op deze samenhang. Het ministerie van BZK wil immers niet alleen een aantrekkelijke en inclusieve werkgever zijn, maar dit ook blijven door de duurzame inzetbaarheid van zijn personeel. Dit centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom:

*“In hoeverre beïnvloedt de perceptie van inclusie de verschillende dimensies van de person-environment-fit binnen het ministerie van BZK en welke rol speelt inclusief leiderschap hierbij?”*

### 1.3 Maatschappelijke relevantie

Inspanningen om inclusie te bevorderen leveren talloze organisatorische voordelen op. Wanneer een organisatie representatief is voor de samenleving, is zij beter instaat om een inclusief werkklimaat te bevorderen waar individuele medewerkers uit verschillende delen van de samenleving onderdeel van uitmaken (Andrew en Ashworth, 2015).

Dit onderzoek is relevant, omdat het inzichten oplevert die invulling geven en een bijdrage leveren aan de focuspunten van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Ten eerste zijn deze inzichten relevant voor alle managers binnen het ministerie van BZK die inclusiviteit willen bevorderen en willen bijdragen aan het reactievermogen van hun organisatie in de bredere samenleving. Meerdere perspectieven bieden ondersteuning bij het creëren van inclusie door de juiste tools te bieden aan publieke leiders, zodat inclusie weer kan bijdragen aan een fit tussen de medewerker en de werkomgeving. Ten tweede levert het onderzoek inzichten op in welke mate een person-environment-fit op individueel niveau wordt ervaren en hoe dit kan bijdragen aan de juiste match tussen vraag en aanbod van personeel (Steijn & Groeneveld, 2013). Ten derde is het onderzoek maatschappelijk relevant omdat een goede fit tussen een medewerker en de werkomgeving bijdraagt aan werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie met als resultaat een hogere kwaliteit van beleid en publieke dienstverlening.

#### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

De belangstelling voor inclusie neemt toe onder wetenschappers, maar de literatuur is nog beperkt. Het empirische bewijs tot dusver suggereert de waarde van inclusie (Shore et al., 2011; Ferdman & Deane, 2014; Shore et al., 2018), maar er zijn verschillende gebieden van de literatuur die moeten worden ontwikkeld om te helpen bij het volledig realiseren van het potentieel van inclusie.

De person-environment-fit is in de wetenschappelijke literatuur eerder onderzocht in relatie tot diversiteitsmanagement (Ng & Burke, 2005), maar nog niet specifiek (voor zover bekend) in relatie tot inclusie. Bovendien wordt de person-environment-fit vaak als onafhankelijke variabele onderzocht vanwege de complexiteit (Kristof-Brown et al., 2005) en zijn theorieën met name kwantitatief van aard. Daarnaast zijn er diverse wetenschappelijke onderzoeken die de meerwaarde van de person-environment-fit theorie benadrukken, waarbij de congruentie tussen het individu en de werkomgeving centraal staat (Tinsley, 2000; Morley, 2007; Valenzuela & Rogers, 2018). Desondanks is nog weinig bekend over de vorming van fit-percepties in de praktijk die leiden tot belangrijke werkgerelateerde uitkomsten (Van Vianen, 2018). Derhalve is het relevant om het proces te onderzoeken dat ten grondslag ligt aan de perceptie van de fit, op basis van een kwalitatieve insteek.

Recent onderzoek toont aan dat inclusief leiderschap positief gerelateerd is aan inclusie (Leroy et al., 2021). Het concept van inclusief leiderschap is daarom een veelbelovende benadering om de voordelen van een divers personeelsbestand te vergroten en de ervaringen van inclusie voor werknemers vorm te geven (Mor Barak, 2021). Naarmate diversiteit wereldwijd toeneemt, is het hebben van leiders die zich inclusief kunnen gedragen om sociale uitsluiting te voorkomen van cruciaal belang voor het succes van de organisatie (Shore & Chung, 2021). Desondanks is de rol van inclusief leiderschap in het vormgeven van inclusie nog weinig empirisch onderzocht. Specifiek is onderzoek nodig dat duidelijker het gedrag van leiders beschrijft dat door werknemers als inclusief wordt geïnterpreteerd.

Er zijn theorieën die afzonderlijk de concepten person-environment-fit en inclusie weerspiegelen, maar er heeft nog geen onderzoek plaatsgevonden dat beide thema's omvat, waarbij inclusief leiderschap een significante rol kan spelen. Dit vormt een gap in de literatuur. Dit onderzoek is van waarde door de person-environment-fit als afhankelijke variabele te onderzoeken binnen de context van inclusie als een van de voorspellers van positieve werkresultaten, zoals motivatie, commitment, verbondenheid en verminderde verloopintenties (Morley, 2007; Valenzuela & Rogers, 2018; Mustafa et al., 2019).

Middels kwalitatief onderzoek kan meer begrip ontstaan van hoe leiderschap bijdraagt aan het vergroten van inclusiviteit en worden de relaties tussen de verschillende dimensies van inclusie en de mate van de fit met de organisatie empirisch onderzocht binnen een *single case study*, zodat meer inzicht wordt vergaard in contextuele factoren die de voorwaarde vormen voor een fit met de werkomgeving en de specifieke rol van inclusief leiderschap ter bevordering van inclusie. Dit helpt om het begrip te vergroten van hoe de perceptie van inclusiviteit kan doorwerken in de domeinen van de person-environment-fit-theorie.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksconcepten van het theoretisch kader nader uitgewerkt gevolgd door een conceptueel model. Hoofdstuk 3 omvat de methodologische verantwoording, gevolgd door hoofdstuk 4 waarin de analyse aan bod komt op basis van de empirische bevindingen. Tot slot geeft hoofdstuk 5 de conclusie van dit onderzoek weer en komen de reflectie op het onderzoek en de praktische aanbevelingen voor de organisatie aan bod.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theorie omtrent inclusie, de person-environment-fit en inclusief leiderschap besproken en toegewerkt naar de theoretische verwachtingen, die visueel worden weergegeven in een conceptueel model.

### 2.1 Inclusie

De definiëring van inclusie stamt af van de *Optimal Distinctiveness Theory* (Brewer, 1991), die stelt dat individuen twee fundamentele en concurrerende menselijke behoeften hebben, namelijk zich te identificeren met de groep en tegelijkertijd hun individualiteit behouden, oftewel de behoefte om deel uit te maken van grotere sociale groepen en die in evenwicht te brengen met hun behoefte om een onderscheidend zelfconcept te behouden. Shore en Chung (2021) ondersteunen de argumenten om inclusie te begrijpen als een psychologisch aspect. Immers, een eenzijdige focus op verbondenheid, bijvoorbeeld als gevolg van assimilatie, kan leiden tot een situatie waarin individuen unieke gedragingen en meningen onderdrukken (Hewlin, 2009). Andersom kan een eenzijdige focus op eigenheid, bijvoorbeeld door differentiatie, leiden tot segregatie en stereotyperingen (Ely & Thomas, 2001).

Voortbouwend op de theorie van Brewer (1991) beschrijven sommige diversiteitsonderzoekers inclusie in termen van de spanning tussen menselijke motieven om erbij te horen en differentiatie die het vermogen van een persoon tot groepsidentificatie reguleert. Inclusie is onder andere gedefinieerd als de volledige deelname van individuen aan werkomgevingen, inclusief gelijke toegang tot besluitvorming, maar ook als uitgenodigd om deel te nemen vanwege hun verschillen en om deze te integreren (Holvino et al., 2004).

Shore et al. (2011) definiëren inclusie als de mate waarin een persoon waarneemt dat hij een gewaardeerd lid van de werkgroep is door een behandeling te ondergaan die voldoet aan zijn behoeften aan verbondenheid en eigenheid. De mate van inclusie hangt dus enerzijds af van de mate van verbondenheid, waarbij de medewerker voelt dat hij wordt behandeld als een insider, zichzelf kan zijn en toegang heeft tot kritische informatie en zich daardoor verbonden voelt met de groep. Anderzijds hangt de mate van inclusie af van de mate van eigenheid waarin de persoon de ruimte voelt om uiting te geven aan de eigen unieke identiteit. Medewerkers hebben de ruimte om gewaardeerde identiteiten te delen die kunnen verschillen van de dominante organisatiecultuur zonder dat dit gevolgen heeft.

De indicatoren van inclusie omvatten de mogelijkheden voor individuen om bij te dragen aan en gewaardeerd te worden voor hun unieke perspectieven en talenten. Het draait hierbij om de ideale balans tussen verbondenheid en eigenheid om een gevoel van inclusie te creëren. Wanneer er geen sprake is van een balans bestaat de kans op zowel assimilatie, differentiatie als exclusie. In het inclusie raamwerk zetten Shore et al. (2011) eigenheid af tegen verbondenheid en komen tot vier kwadranten: *figuur 1*.

*Figuur 1: inclusie raamwerk (Shore, Randel, Chung, & Dean, 2011)*

	<i>Lage mate van verbondenheid</i>	<i>Hoge mate van verbondenheid</i>
<i>Lage mate van eigenheid</i>	<p><b>Exclusiviteit</b> De individuele medewerker wordt niet behandeld als een insider, hoort niet bij de groep en is niet uniek vergeleken met andere medewerkers of groepen medewerkers.</p>	<p><b>Assimilatie</b> Individuele medewerkers worden alleen als insiders behandeld wanneer zij voldoen aan dominante cultuurnormen, zo niet dan horen ze er niet bij en hun eigenheid wordt gebagatelliseerd.</p>
<i>Hoge mate van eigenheid</i>	<p><b>Differentiatie</b> De individuele medewerker wordt niet behandeld als een insider, maar haar of zijn eigenheid wordt wel als toegevoegde waarde gezien in het belang van de organisatie.</p>	<p><b>Inclusiviteit</b> Individuele medewerkers worden behandeld als insiders en hun eigenheid wordt gestimuleerd en omarmd binnen de organisatie.</p>

Er is sprake van *exclusiviteit* wanneer de individuele medewerkers niet worden behandeld als insiders binnen de groep. De behoefte aan verbondenheid wordt genegeerd evenals de unieke waarde die het individu wil inbrengen. Dit leidt tot gevoelens van uitsluiting. Wanneer een individu wel een hoge mate van verbondenheid ervaart, maar een lage mate van eigenheid dan is er sprake van *assimilatie*. Dit wordt weerspiegeld in situaties waarin een individu alleen als insider wordt behandeld wanneer hij zich aanpast aan de dominante groep. *Differentiatie* ontstaat wanneer het individu niet wordt behandeld als insider en dus een lage mate van verbondenheid ervaart, maar wel wordt gewaardeerd voor zijn eigenheid ten goede van het succes van de organisatie. Er is sprake van *inclusie* wanneer zowel een hoge mate van uniciteit als een hoge mate van verbondenheid met het team worden ervaren door de medewerker. In dit onderzoek wordt deze definitie van inclusie gehanteerd.

## 2.2 Person-environment-fit

De fit tussen de mens en de omgeving wordt al meer dan honderd jaar bestudeerd binnen de managementliteratuur met een psychologisch uitgangspunt (Dawis, 1992). De match of congruentie tussen een persoon en een omgeving is een veelgebruikt raamwerk om de houding en het gedrag van organisatorische actoren te begrijpen (Kristof-Brown et al., 2005). De person-environment-fit, (hierna: fit) wordt gedefinieerd als de comptabiliteit tussen het individu en de omgeving die optreedt wanneer hun kenmerken goed met elkaar overeenkomen (Schneider, 2001). Het algemene idee van de fit-theorie wordt door Edwards en Shipp (2007) gedefinieerd als “*de congruentie, match, overeenkomst of correspondentie tussen de persoon en de omgeving*”. Het uitgangspunt van de fit-theorie is dat deze afstemming resulteert in positieve uitkomsten voor individuen en organisaties (Ostroff & Shulte, 2007). In dit onderzoek wordt de ‘persoon’ in de fit-theorie geduid als ‘medewerker’ en de ‘omgeving’ als ‘werkomgeving’.

Verschillende meta-analytische reviews van de fit-theorie geven aan dat de mate waarin de fit geassocieerd is met attitude- en gedragsuitkomsten afhankelijk is van het type fit-conceptualisering, de omgevingsfocus en de meetmethode (Edwards, 1991; Verquer et al., 2003; Kristof -Brown et al., 2005; Chuang et al., 2016). Recentelijk heeft Van Vianen (2018) een review opgesteld waarbij specifiek is gekeken naar de drie basisprincipes van de fit-theorie. Ten eerste suggereren de fit-theorieën dat de fit een krachtige voorspeller is van individuele uitkomsten (Schneider, 1987). De fit-theorie wordt internationaal toegepast om werkgerelateerde uitkomsten te voorspellen zoals welzijn, bevlogenheid, commitment, motivatie, maar ook misfit en verloopintenties (Edwards, 1998; Tinsley, 2000; Kristof-Brown et al., 2005; Greguras et al., 2014). Fit hangt het sterkst samen met attitude-uitkomsten en minder sterk met prestaties (Kristof-Brown et al., 2005; Arthur et al., 2006). Wanneer er sprake is van het ontbreken van positieve werkresultaten, kan als gevolg van een misfit verloop ontstaan (Mustafa & Ali, 2019; Vogel et al., 2020). Ten tweede stelt de fit-theorie dat de resultaten het meest optimaal zijn wanneer persoonlijke kenmerken, zoals behoeften, vaardigheden en waarden overeenkomen met de omgevingskenmerken, zoals eisen, mogelijkheden en organisatiewaarden (Schneider, 2001). Ten derde stellen fit-theorieën dat discrepanties tussen persoonlijke en omgevingskenmerken, oftewel misfits, positieve uitkomsten verzwakken (Vogel et al., 2020). Kortom: de fit-theorie is een syndroom van vele manifestaties (Schneider, 2001).



Werkgerelateerde uitkomsten zijn niet alleen afhankelijk van het individu en de werkomgeving in hun eigen context maar juist van de specifieke relatie tussen beide (Edwards et al., 1998; Kristof-Brown et al., 2005). Derhalve wordt in dit onderzoek de definitie van fit van Kristof-Brown en medeauteurs (2005) gehanteerd: “*De exacte overeenstemming die optreedt wanneer de fitdimensies tussen de medewerkers en de werkomgeving op elkaar zijn afgestemd.*”

### 2.2.1 Fitdimensies

Binnen een werkomgeving is fit een multidimensionaal concept dat bestaat uit een breed scala aan perspectieven (Schneider, 2001; Chuang et al., 2016). Dit heeft geleid tot de noodzaak om de fit-theorie onder te verdelen in verschillende dimensies (Kristof-Brown et al., 2005), die hieronder worden besproken.

De **person-job-fit** (P-J-fit) wordt door Kristof (1996) breed gedefinieerd als de compatibiliteit van een person met een specifieke baan. De kenmerken die ten grondslag liggen aan de P-J-fit theorie zijn volgens Edwards et al. (1998) onderverdeeld in de *demands-abilities-fit* en de *needs-supplies-fit*.

De *demands*, oftewel functievereisten, zijn geformuleerd vanuit de organisatie en vertalen zich in zowel kwalitatieve als kwantitatieve vereisten (Kristof-Brown et al., 2005). De *abilities* hebben betrekking op kennis, vaardigheden en capaciteiten van een individu, maar ook ontwikkelmogelijkheden om aansluiting te vinden op de *demands* vanuit de werkomgeving.

Er is sprake van een *needs-supplies-fit* wanneer de persoonlijke *needs*, oftewel psychologische behoeften van medewerkers, worden aangevuld door de *supplies* die de werkomgeving hen kan bieden in de vorm van intrinsieke en extrinsieke beloningen en middelen (Edwards, 1998; Kristof-Brown et al., 2005; Valenzuela & Rogers, 2018). Het onderzoek van Greguras et al. (2014) heeft de relatie onderzocht tussen de fit op basis van de *needs* en de *Self Determination Theory* (hierna: SDT). Volgens de SDT worden behoeften beschouwd als “*aangeboren, essentieel en universeel*” (Ryan & Deci, 2000). De theorie stelt dat een fundamenteel principe van SDT is dat individuen streven naar het vervullen van hun psychologische behoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie waarbij individuen op zoek zijn naar een omgeving waarin ze in staat zijn hun behoeften te bevredigen (Greguras et al., 2014; Deci et al., 2017). In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre de *needs* ten aanzien van autonomie, verbondenheid en competentie, worden vervuld door de werkomgeving, die tevens samenhangt met de dimensie verbondenheid van inclusie.

Met betrekking tot de *person-organization-fit* (hierna: P-O-fit) gaat het erom in hoeverre de medewerker zich kan identificeren met de waarden van de organisatie (Cable & DeRue, 2002). Deze persoonlijke waarden zijn over het algemeen stabiel en fundamenteel voor de eigen identiteit en worden vertaald naar doelen, motieven, interesses en voorkeuren van een medewerker (Chatman, 1991; Chuang & Sackett, 2005). De theorie stelt dat personen het meest succesvol zullen zijn, tevreden met hun baan en meer toegewijd aan de organisatie wanneer de organisatiecultuur aansluit op de persoonlijke waarden (Cable & DeRue, 2002; Gabriel et al., 2014). P-O-fit houdt verband met behoeftebevrediging en ontstaat wanneer individuen het gevoel hebben dat ze erbij horen, ertoe doen en hun eigen behoeften kunnen vervullen door deel uit te maken van een organisatie (Materson & Stamper, 2003). Deze waarden zijn het sterkst wanneer anderen in de sociale omgeving dezelfde waarden nastreven (Hogg & Terry, 2000). Dit verklaart volgens de theorie van Schneider et al. (1995) de aantrekkingskracht van personen tot de organisatie (*attraction*). Bij een match worden ze vervolgens geselecteerd (*selection*). Wanneer er echter sprake is van een misfit, er geen fit meer wordt ervaren of wanneer de fit in werkelijkheid niet overeenkomt met de normen en waarden of persoonlijke *needs*, bijvoorbeeld doordat unieke bijdragen niet worden gewaardeerd, zullen met name minderheidsgroepen vervolgens uit de organisatie stromen (*attrition*).

De *person-supervisor-fit* (hierna: P-S-fit) wordt beïnvloed door twee onderliggende psychologische kenmerken, namelijk de overeenkomst tussen enerzijds de persoonlijkheden en anderzijds de waardencongruentie van de medewerker en de direct leidinggevende. De focus ligt op de perceptuele gelijkenis en de aard van de relatie (Kristof-Brown et al., 2005). De Leader-Member-Exchange-theorie sluit aan op de dyadische relatie tussen de leider en volger en suggereert dat een fit leidt tot positieve uitkomsten, zoals wederzijdse steun, respect en vertrouwen (Liden & Maslyn, 1998). Ook leidt een P-S-fit tot werktevredenheid (Kristof-Brown et al., 2005) en betrokkenheid bij de organisatie (Meglino et al., 1989).

Tot slot de *person-group-fit* (hierna: P-G-fit). Dit betreft de fit tussen individuele kenmerken en die van de groep waar de betreffende medewerker onderdeel van uitmaakt. Het zijn vaak de zichtbare kenmerken die tot uiting komen in de manier van werken binnen teamverband (Kristof-Brown et al., 2005). De fit ontstaat doordat individuen op zoek zijn naar groepen die overeenkomen met hun eigen demografische kenmerken, waarden, doelen en werkstijl en zich daardoor verbonden voelen (Byrne, 1971).

De P-G-fit correleerde volgens het onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) het sterkst met de tevredenheid van collega's omdat de waarden en normen binnen de groep bepalend zijn voor de groepscultuur en onderlinge communicatie. Medewerkerstevredenheid draagt positief bij aan de behoefte aan verbondenheid (Greguras et al., 2014.) De P-G-fit neemt steeds vaker een belangrijke positie in binnen publieke organisaties en brengt tegelijkertijd een uitdaging met zich mee voor leidinggevendenden (Kristof-Brown et al., 2005). Hier is een belangrijke rol weggelegd voor inclusief leiderschap. Dit concept wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.3.

### *2.2.2 Supplémentaire- en complémentaire-fit*

Fit kan twee vormen aannemen, namelijk de *supplémentaire-fit* en de *complémentaire-fit* (Cable & Edwards, 2004). Daar waar de theorie over *demands-abilities-fit* en *needs-supplies-fit* vooral is gekoppeld aan de P-J-fit (Cable & DeRue, 2002), zijn deze twee conceptualisaties van de fit-theorie voornamelijk beschreven vanuit de 'omgeving' en kunnen derhalve breder worden geïnterpreteerd (Cable & Edwards, 2004; Chuang et al., 2016).

De *supplémentaire-fit* is gericht op de werkomgeving en de kenmerken binnen deze omgeving. Wanneer overeenkomsten tussen persoonskenmerken enerzijds en de karakteristieken van de werkomgeving anderzijds vergelijkbaar zijn, is er sprake van een *supplémentaire-fit* (Van Vuuren et al., 2007). Deze overeenkomsten zijn gericht op meerdere kenmerken, zoals demografie, persoonlijkheden, waarden, normen, doelen maar ook kennis, vaardigheden en behoeften (Edwards et al., 2006). Een organisatie is vooral op zoek naar personen die naadloos passen bij de organisatiecontext en andersom is het individu op zoek naar een manier om zijn eigen waarden en behoeften te valideren (Kristof, 1996). Onderzoek naar sociale categorisering en gelijke aantrekking ondersteunt het idee dat mensen gelijkheid met anderen zoeken om zich verbonden te voelen (Byrne, 1971; Chatman & Flynn, 2001). Mensen categoriseren hun sociale wereld in gelijkwaardige individuen (Hogg & Terry 2000) en ze voelen zich verbonden met anderen met gelijkwaardige attitudes, persoonlijkheden en meningen (Byrne et al. 1986; Shaikh & Kanekar 1994). De menselijke neiging om gelijkenis te waarderen is vooral functioneel, omdat het de samenwerking, sociale relaties, zekerheid, consistentie en controle in stand houdt (Yu, 2013).

De *complémentaire-fit* is daarentegen gericht op de uniciteit van individuen in de werkomgeving die verscheidenheid binnen het personeelsbestand benadrukt. Zo kan het zijn dat een organisatie bepaalde talenten mist die worden aangevuld door een medewerker die daarover wel beschikt.

Andersom kan een persoon sterk de behoefte hebben om eigenheid in de vorm van unieke vaardigheden toe te voegen, die aansluiten op de vraag of gemis van een organisatie. De kenmerken van de persoon en de organisatie vullen elkaar dan aan. Oftewel, er is sprake van een complementaire-fit wanneer individuele kenmerken een leemte in de werkomgeving op dat moment aanvullen of andersom (Kristof, 1996).

De needs-supplies-fit, demands-abilities-fit en complementaire-fit worden in de theorie vaak gekoppeld aan de P-J-fit. De andere drie dimensies (P-O, P-G en P-S) worden over het algemeen opgevat als de supplementaire-fit (Kristof-Brown et al., 2005). In dit onderzoek wordt de perceptie van fit (*perceived fit*) ten aanzien van vier dimensies afzonderlijk, evenals de verbanden tussen de dimensies, onderzocht bij de individuele medewerkers die reeds werkzaam zijn bij de organisatie.

In dit onderzoek wordt de fit-theorie als volgt toegepast.

P-J-fit	Fit op basis van individuele behoeften ( <i>needs</i> ) en kennis, vaardigheden en capaciteiten ( <i>abilities</i> )
P-O-fit P-G-fit P-S-fit	Fit op basis van overeenkomsten in persoonlijkheden, waarden en doelen

### 2.2.3 Relatie tussen inclusie en fit

De inclusietheorie stelt dat individuen zich verbonden voelen met de groep wanneer ze als insider worden behandeld (Shore et al., 2011; Shore & Chung, 2021). Er wordt verwacht dat een hoge mate van verbondenheid de supplementaire-fit binnen de groep versterkt. Individuen streven naar zekerheid en voorspelbaarheid, wat kan worden bereikt als hun eigen overtuigingen, houdingen en gedragingen samenvallen met die van anderen (Hogg & Terry, 2000). Bovendien hebben individuen een fundamentele behoefte om ergens bij te horen (Deci & Ryan 2000) en vanwege deze behoefte vergelijken ze zichzelf met andere mensen in de sociale omgeving. Een gevoel van verbondenheid is het meest waarschijnlijk wanneer individuen merken dat ze hun kenmerken met anderen delen (Hogg & Terry 2000). De fit-theorie suggereert immers dat wanneer personen ervaren dat hun persoonlijke behoeften en waarden overeenkomen met die van hun medecollega's en direct leidinggevende, zij een sterkere fit ervaren.

De mate waarin een medewerker zijn eigenheid kan uiten is van invloed op de mate waarin de medewerker de groep als inclusief percipieert (Shore et al., 2011; Shore & Chung, 2021). Er wordt verwacht dat een hoge mate van eigenheid bijdraagt aan de complementaire-fit, omdat de unieke *needs* en *abilities* worden vervuld door wat het team waarbinnen de medewerker werkzaam is biedt in de vorm van ruimte, veiligheid en ontwikkelmogelijkheden.

De verwachting volgens Kristof-Brown et al., (2005) is echter dat de supplementaire-fit op de langere termijn kan leiden tot homogeniteit binnen een organisatie, omdat die een zwakkere relatie toont met werkhoudingen en verscheidenheid vergeleken met de complementaire-fit. Toenemende homogeniteit kan ertoe leiden dat een organisatie haar kracht en wendbaarheid verliest om in te spelen op veranderingen en daardoor star wordt (Kristof-Brown et al., 2005). Derhalve wordt binnen de context van dit onderzoek vanuit een kritische kijk op bestaand onderzoek zowel de supplementaire als de complementaire fit in relatie gebracht met de vier fitdimensies door ook de mogelijkheid van samenhangende variaties te onderzoeken.

De mate waarin personen een fit ervaren, kan dus afhankelijk zijn van in hoeverre individuen zich onderdeel voelen van het geheel maar dat tegelijkertijd ook tegemoet wordt gekomen aan hun individuele *needs* (Van Vianen, 2018) als gevolg van de mate van inclusiviteit die wordt ervaren binnen een groep. Wanneer er sprake is van exclusie, assimilatie of differentiatie, ervaart de medewerker geen duurzame fit en zal daardoor sneller uitstromen. Oftewel, inclusie leidt tot een betere fit vanwege een combinatie van de complementaire- en supplementaire fit in samenhang met de vier fitdimensies. Daarom is de volgende verwachting geformuleerd:

*|Verwachting 1: Inclusie hangt positief samen met de fit.*

### 2.3 Inclusief leiderschap

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het daadwerkelijk percipiëren van inclusie door medewerkers, omdat ze kunnen sturen op het creëren van een inclusieve omgeving (Nishii, 2013). Randel et al. (2018) bouwen voort op het onderzoek van Shore et al. (2011), waarbij ze inclusief leiderschap als volgt definiëren: “Een reeks positieve gedragingen van leiders die groepsleden in staat stelt te voelen dat ze bij de werkgroep horen, terwijl ze hun eigenheid binnen de groep behouden, omdat ze volledig bijdragen aan groepsprocessen en resultaten”. Door als leider verbondenheid met het team te faciliteren en de eigenheid van het individu te waarderen, ervaart een medewerker inclusie. Een inclusieve leider waardeert diversiteit, is bescheiden en beschikt over het vermogen om individuele kwaliteiten effectief in te zetten.

De leiderschapsgedragingen die van toepassing zijn om inclusief leiderschap te bewerkstelligen worden nader toegelicht.

Inclusief leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan het *faciliteren in verbondenheid* uit zich in het steunen van medewerkers door het tonen van interesse in de individuele behoeften van de medewerkers (Randel et al., 2018). Inclusieve leiders zorgen voor een comfortabele en veilige omgeving, waarin medewerkers zich op hun gemak voelen, gehoord worden, geaccepteerd worden in de groep en zich verbonden voelen met het team (Nembhard & Edmondson, 2006). Managers zijn hierbij rolmodellen. Medewerkers volgen het voorbeeld van hun manager en passen dit gedrag toe in hun eigen gedragingen in onderlinge interacties, die bijdragen aan het creëren van gezamenlijkheid binnen het team (Randel et al., 2018). Wanneer managers expliciet aandacht besteden aan het waarborgen van gelijkheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid, ervaren medewerkers dit als teken dat iedereen wordt gerespecteerd en gelijkwaardig wordt behandeld (Shore et al., 2011; Sabharwal, 2014). Dit komt niet alleen tot uiting door respect te hebben voor individuele medewerkers en hun voorkeuren, maar ook door proactief de juiste afwegingen te maken om een gebrek aan gelijkheid en eerlijkheid te voorkomen (Randel et al., 2018). Tevens draagt sturen op gezamenlijke besluitvorming bij aan het gevoel van verbondenheid, omdat aandacht wordt besteed aan het creëren van draagvlak door verschillende meningen mee te laten wegen (Randel et al., 2018). Hierdoor wordt de mate van invloed en macht op besluitvorming over hoe het werk wordt uitgevoerd, verdeeld over meerdere individuele perspectieven als onderdeel van besluitvorming (Robertson, 2006; Nembhard & Edmondson, 2006; Nishii, 2013). Om oog te houden voor het waarderen van ieders perspectief is het van belang dat managers duidelijk een terugkoppeling geven waarom bepaalde inzichten uiteindelijk wel of niet zijn meegenomen in de besluitvorming (Nishii & Rich, 2014). Managers sturen actief op gezamenlijke besluitvormingsprocessen door deze in te bedden binnen het team (Randel et al., 2018).

Inclusief leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan het *faciliteren in eigenheid* wordt gekenmerkt door het stimuleren van de individuele uniekheid door hier specifiek aandacht aan te besteden, waardoor het gevoel bij de medewerker wordt gecreëerd dat eigenheid daadwerkelijk wordt gewaardeerd (Shore et al., 2011; Randel et al., 2018). Hierdoor ervaart de medewerker geen belemmering om verschillende perspectieven, meningen en benaderingen in te brengen (Robertson, 2006). Op deze manier kunnen managers de verschillende inzichten, zowel binnen als buiten de kaders, ondersteunen wanneer deze bijdragen aan de prestaties.

Naast het stimuleren van eigenheid gaat inclusief leiderschap ook over het daadwerkelijk mogelijk maken van eigenheid door medewerkers aan te moedigen om hun unieke capaciteiten in te brengen en deze niet te onderdrukken, waardoor ze volledig kunnen participeren zonder dat ze het gevoel hebben dat hun unieke bijdrage niet wordt geaccepteerd (Robertson, 2006; Randel et al., 2018).

Kortom, het beoefenen van inclusief leiderschap vereist zowel een bepaalde mentaliteit als gedragingen om de ervaring van inclusie te creëren. Deze zorgen ervoor dat iedereen het gevoel heeft deel uit te maken van de groep, maar ook volledig te kunnen deelnemen en gewaardeerd te worden voor persoonlijke bijdragen (Roberson & Perry, 2021). In de literatuurreview van Randel et al. (2018) wordt geconcludeerd dat inclusief leiderschap een cruciale rol speelt bij het stimuleren van ervaringen en activiteiten bij medewerkers die nodig zijn om percepties van inclusie vast te stellen. Daarom is de volgende verwachting geformuleerd:

*|Verwachting 2: Inclusief leiderschap draagt bij aan de percepties van inclusie.*

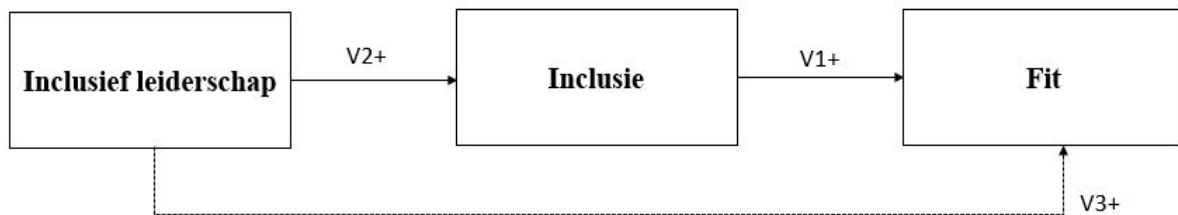
Het onderzoek naar inclusiepraktijken in organisaties benadrukt de rol van inclusieve leiders bij het bouwen en ondersteunen van een werkomgeving waarin leden van alle sociale identiteitsgroepen authentiek kunnen zijn en tegelijkertijd eerlijk en respectvol worden behandeld (Shore et al., 2018) en daardoor een duurzame fit kunnen ervaren. Een van de best practices om inclusie te vergroten volgens Offerman en Basford (2014) is dat leiders moeten werken aan het ontwikkelen van een pijplijn van divers talent en deze te binden aan de organisatie. Wanneer de leiding daadwerkelijk inclusief leiderschap vertoont, is er ruimte voor inclusie, zijn eigenheid en verbondenheid in balans en heeft dit een positief effect op hoe de fit wordt ervaren. Inclusief leiderschap wordt gezien als een contextueel antecedent dat bijdraagt aan groepsprocessen die de omgeving vormen voor de individuele perceptie van inclusie die leidt tot positieve outcomes, zoals werktevredenheid, organisatie commitment, hoogwaardige relaties met groepsleden en de supervisor en de intentie om te blijven (Shore et al., 2011). Dit veronderstelt een indirect verband tussen inclusief leiderschap en fit in plaats van een direct verband en resulteert derhalve in de volgende verwachting:

*|Verwachting 3: Inclusief leiderschap hangt positief samen met de fit via inclusie.*

## 2.4 Conceptueel model

De verwachtingen die voortvloeien uit het theoretisch kader zijn visueel weergegeven in het conceptueel model: *figuur 2*. Zoals eerder uitgewerkt wordt verondersteld dat inclusie positief samenhangt met de person-environment-fit. Naarmate de waardering van eigenheid en verbondenheid in balans is, zal dit zich uiten in een ervaren fit binnen het team die wordt gekenmerkt door een variatie binnen de fitdimensies. Vervolgens wordt verwacht dat inclusief leiderschap een belangrijke determinant is voor percepties van inclusie. Hierop volgt de verwachting dat inclusief leiderschap indirect, via inclusie, positief samenhangt met de person-environment-fit.

*Figuur 2: conceptueel model, de relatie tussen inclusie – onafhankelijk – en fit – afhankelijk (direct verband). Hierbij wordt een indirect verband verwacht tussen – inclusief leiderschap – die via inclusie (direct verband) positief samenhangt met fit (indirect verband)*





### 3. Onderzoeksontwerp en dataverzameling

In dit hoofdstuk worden het type onderzoek, de gekozen casus en de wijze waarop de data zijn verzameld verantwoord. Vervolgens komt de selectie van respondenten aan bod gevolgd door de operationalisatie van de theoretische concepten en de wijze van data-analyse. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de validiteit en betrouwbaarheid van het gekozen onderzoeksontwerp.

#### 3.1 Kwalitatieve onderzoekstrategie

Het doel van dit onderzoek is om de subjectieve perceptie van inclusie te onderzoeken en de samenhang met de ervaren fit, waarbij verwacht wordt dat inclusief leiderschap indirect samenhangt met de fit via inclusie. Dit onderzoek is deductief en verklarend van aard, waarbij de centrale onderzoeksvraag is onderzocht middels kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat kwalitatief onderzoek sociale gebeurtenissen beschrijft en helpt deze te begrijpen aan de hand van de betekenis die respondenten geven aan deze gebeurtenissen (Boeije, 2014; Evers, 2015). Voor de onderzoeker levert dit een voordeel op, omdat kwalitatief onderzoek het mogelijk maakt om te leren van de perspectieven, ervaringen en interpretaties van de respondenten. Het betreft een *single case study*, omdat de onderzoeksvraag is onderzocht binnen één onderzoekseenheid, namelijk het ministerie van BZK (Punch, 2016). Deze vorm is geschikt voor het verzamelen van diepgaande data, wat kan leiden tot meer inzichten in een bepaalde context (Yin, 2003). Hiermee wordt de diepgang vergroot en wordt het mogelijk om patronen te achterhalen (Velde et al., 2018). De verkregen data worden getoetst aan de concepten die zijn beschreven in het theoretisch kader. De geformuleerde verwachtingen die worden herkend, worden verklaard vanuit de empirie.

#### 3.2 Casus

Er is een case study uitgevoerd binnen het ministerie van BZK om antwoord te geven op de centrale vraag. BZK zet zich al enige tijd in om D&I en de bewustwording hiervan te vergroten door de huidige activiteiten te richten op het bevorderen van inclusie en duurzame inzetbaarheid, en door te streven naar een grotere instroom, behoud en doorstroom. Met het ondertekenen van de Charter D&I heeft het ministerie gekozen voor de focus dat is vertaald naar een tweetal thema's (persoonlijke communicatie, 2021).

Ten eerste is bewustwording een belangrijk thema, zowel de bewustwording van het belang en de meerwaarde van D&I, als de manier waarop D&I bevorderd kan worden binnen de organisatie. Er wordt door BZK actief gestuurd op het bevorderen van inclusie. Het zijn van een inclusieve organisatie betekent dat BZK een tolerante organisatiecultuur kent, waarin alle medewerkers met hun uiteenlopende kenmerken en competenties zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Het vraagt van alle medewerkers dat zij gemotiveerd zijn en kennis en vaardigheden hebben omtrent het omgaan met verschillen. Een open en respectvolle communicatie op dit punt is daarbij essentieel. Daartoe moet er een duidelijk signaal van de leidinggevenden komen dat inclusie wordt aangemoedigd en dat verschillen tussen medewerkers worden omarmd.

Ten tweede moeten ook in het bestaande HR-beleid veranderingen plaatsvinden. Bij alle leidinggevenden van BZK moet meer kennis beschikbaar komen over de bevordering van inclusie. Op deze manier kan ook tijdens werving en selectieprocedures, functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding en uitstroom aandacht komen voor inclusie en fit. De twee thema's zijn middels een plan van aanpak vertaald naar doelstellingen die graadmeters zijn voor een inclusieve organisatie. Behoud en doorstroom van personeel, oftewel de fit met de organisatie en het bevorderen van inclusie vergen op dit moment de meeste aandacht binnen BZK.

### 3.3 Selectie respondenten

Binnen BZK is een klankbordgroep samengesteld, de D&I-community, bestaande uit diverse medewerkers van verschillende organisatieonderdelen binnen BZK. Binnen de community wordt meegedacht over het vormgeven van de twee thema's die besproken zijn in de voorgaande paragraaf. Er is gekozen om de respondenten te werven uit de D&I-community vanwege hun inhoudelijke kennis op het gebied van inclusie en leiderschap en affiniteit met dit thema, waardoor zij een bepaalde mate van inclusie moeten ervaren. De werving van respondenten heeft plaatsgevonden met de hulp van de dossierhouder D&I met als uitgangspunt een zo divers mogelijke steekproef van medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen, variërend qua leeftijd, geslacht, functie, opleidingsniveau en dienstjaren.

Er is gekozen voor een doelgerichte steekproef om de perceptie van inclusie, inclusief leiderschap en de ervaren fit, BZK-breed in kaart te brengen. De onderzoekspopulatie binnen deze case study vormt dan ook een dwarsdoorsnede van de organisatie.

De D&I-community heeft een besloten online platform, waar informeel een oproep is geplaatst om medewerkers te werven voor het onderzoek. Op basis van de reacties heeft een eerste selectie plaatsgevonden. Hierbij is rekening is gehouden met een variëteit van respondenten en een mix van zowel medewerkers als leidinggevenden. Er is bewust voor gekozen om ook managers te werven omdat hun percepties kunnen afwijken ten opzichte van medewerkers. Zij zouden immers een hoge mate van inclusie moeten ervaren gezien hun invloed en verantwoordelijkheid. Bovendien heeft nog weinig empirisch onderzoek plaatsgevonden naar percepties van leidinggevenden ten aanzien van inclusie (Shore et al., 2018).

De werving heeft in totaal twaalf respondenten opgeleverd. Aangezien nog niet alle organisatieonderdelen waren vertegenwoordigd zijn de overige respondenten met behulp van de dossierhouder D&I geworven. Dit heeft geleid tot een selectie van uiteindelijk zestien respondenten (N=16), zie hiervoor bijlage 3. De respondenten in dit onderzoek zijn geanonimiseerd.

De steekproef bestaat uit negen medewerkers, waarvan vijf mannen en vier vrouwen en zeven leidinggevenden, waarvan drie mannen en vier vrouwen. Er is sprake van een diverse steekproef op basis van leeftijd (26-63 jaar), opleidingsniveau, functie, aantal dienstjaren, teamgrootte, seksuele geaardheid, medische beperking en (migratie)achtergrond. De respondenten zijn werkzaam bij de Bestuurskern, het Cluster Mensen en Middelen, het Cluster Bestuursondersteuning, Directoraat-Generaal Bestuur, Ruimte en Wonen (DGBRW), Directoraat-Generaal Overheidsopdrachten Rijk (DGOO), Directoraat-Generaal Koninkrijksrelaties (DGKR) en Directoraat-Generaal Vastgoed, en Bedrijfsvoering Rijk (DGVBR). Tot slot zijn ook de shared serviceorganisaties (SSO's) die onder DGVBR vallen vertegenwoordigd. Er is voor gekozen om de Directoraat-Generaal Algemene Inspectie- en Veiligheidsdienst (AIVD) buiten de steekproef te houden, vanwege de aard van de organisatie waardoor het niet is toegestaan om mee te werken aan dit onderzoek. Tevens zijn de programmadirecties niet meegenomen in de steekproefselectie gezien hun tijdelijke aard. Ter duiding van de structuur is in bijlage 1 het organogram opgenomen.

### 3.4 Dataverzameling

Primaire data zijn verzameld middels *fieldresearch*. De empirische dataverzameling heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van semigestructureerde interviews op basis van een topiclijst. Deze lijst is opgesteld aan de hand van de concepten die centraal staan in dit onderzoek.

De geselecteerde respondenten zijn per e-mail benaderd om een afspraak te maken voor het interview. In de uitnodiging is het onderzoek kort toegelicht en zijn de verwachtingen geschetst evenals de tijdsduur en praktische afspraken. De voorbereidingen zijn getroffen door met een interviewsript te werken, zie hiervoor bijlage 2.

De interviews zijn digitaal afgenomen via Webex tussen 15 november en 7 december 2021. Tijdens het interview is ruimte ingebouwd om af te wijken van het geijkte pad wanneer dit heeft geleid tot relevante en diepgaande en gedetailleerde data van de concepten of de samenhang tussen de concepten die zijn onderzocht ten behoeve van de analyse. Semigestructureerde interviews bieden namelijk ruimte om de vraagstelling aan te passen op basis van het oordeel van de interviewer of de behoefte van de respondent. Dit maakt het mogelijk om door te vragen over bepaalde antwoorden of om inzicht te krijgen in relevante dwarsverbanden (Boeije, 2014). Er kan bijvoorbeeld nader worden ingegaan op andere mogelijke factoren die bijdragen aan een fit die niet als zodanig zijn geoperationaliseerd. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten voor een toekomstig onderzoeksagenda (Punch, 2016).

### 3.5 Operationalisering

De abstracte concepten zoals besproken in theoretisch kader (hoofdstuk 2) zijn geoperationaliseerd en concreet meetbaar gemaakt, waardoor deze bruikbaar zijn voor empirisch onderzoek. In deze paragraaf is het operationalisatieschema per concept uitgewerkt. Dit heeft de basis gevormd voor de topiclijst met interviewvragen waarbij specifiek onderscheid is gemaakt tussen medewerkers en leidinggevendenden (bijlage 4 en 5). In de topiclijst zijn de topics en bijhorende interviewvragen opgenomen. Aangezien is gekozen voor semigestructureerde interviews leent de topiclijst zich ervoor om door te vragen over een aantal onderwerpen. Volgens Matthews en Ross (2010) sluit deze vorm het beste aan bij het meten van de gedragingen en belevingen van de respondenten evenals het begrip voor de onderzoeksonderwerpen.

#### 3.5.1 Inclusie

Voor het operationaliseren van het concept inclusie, de onafhankelijke variabele, is het onderzoek van Shore et al. (2011) als uitgangspunt gebruikt en aangescherpt met het inclusie raamwerk uit de reviewstudie van Shore et al. (2018). Hierbij staat de individuele perceptie van de mate van verbondenheid en eigenheid binnen het eigen team of afdeling centraal en niet het inclusief klimaat. Beide dimensies zijn nader uitgewerkt in meetbare indicatoren. Zie hiervoor: *figuur 3*.

### 3.5.2 *Person-environment-fit*

In de fit-theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen diverse meetmethoden van fit (Kristof-Brown et al., 2005). In dit onderzoek is de *perceived fit* gemeten, omdat het gevoel van de individuele medewerker over zijn fit in samenhang met de verschillende fitdimensies, evenals de verbanden tussen de dimensies, centraal staat. Voor het operationaliseren van het concept fit, de afhankelijke variabele, is de meta-analyse van Kristof-Brown et al. (2005) als uitgangspunt toegepast voor het meetbaar maken van de verschillende fitdimensies en aangescherpt met het onderzoek van Deci et al., (2017) voor de needs-abilities-fit en de theorie van Cable en DeRue (2002) voor demands-abilities-fit en de P-O-fit. De operationalisatie is weergegeven in: *figuur 4*.

### 3.5.3 *Inclusief leiderschap*

Voor het operationaliseren van het concept inclusief leiderschap, is het onderzoek van Randel et al. (2018) als uitgangspunt gebruikt om het concept meetbaar te maken. Er wordt zowel gemeten in hoeverre de individuele medewerker ervaart gefaciliteerd te worden door de direct leidinggevende in verbondenheid en eigenheid als de perceptie van de leidinggevende over zijn gedragingen die passen bij een inclusieve leiderschapsstijl. De operationalisatie van dit concept is uitgewerkt in: *figuur 5*.

Figuur 3: operationalisatieschema inclusie

Werkdefinitie concept	Dimensies	Sub-dimensies	Indicator	Waarde	Voorbeeld interviewvraag
<b>Inclusie</b> <i>De mate waarin een persoon waarneemt dat hij of zij een gewaardeerd lid van de werkgroep is door een behandeling te ondergaan die voldoet aan zijn of haar behoeften aan verbondenheid en eigenheid (Shore et al., 2011)</i>	<b>Verbondenheid</b> <i>De mate waarin de medewerker voelt dat hij of zij wordt behandeld als een insider, wordt geaccepteerd, zichzelf kan zijn en zich daardoor verbonden voelt met de groep (Shore et al., 2011; Shore et al., 2018)</i>	Betrokken bij de groep	Behandeld als insider	De medewerker voelt zich wel/niet behandeld als insider	In hoeverre voelt u zich betrokken bij het team?
		Sociaal veilige werkomgeving	Zichzelf kunnen zijn	De medewerker ervaart de werkomgeving wel/niet veilig genoeg om zichzelf te zijn	In hoeverre kunt u volledig uzelf zijn en waar blijkt dat uit?
		Verschillen worden geaccepteerd	Integratie van verschillen	Verschillen worden wel/niet gewaardeerd en gerespecteerd	In hoeverre worden verschillen gerespecteerd en gewaardeerd binnen uw team?
	<b>Eigenheid</b> <i>Medewerkers hebben de ruimte om uiting te geven aan de eigen unieke identiteit dat kan verschillen van de dominante organisatiecultuur zonder dat dit gevolgen heeft (Shore et al., 2011; Shore et al., 2018)</i>	Unieke kennis, vaardigheden en talenten	Waardering eigenheid	Unieke identiteit wordt wel/niet gewaardeerd	In hoeverre worden uw unieke talenten, vaardigheden en kennis gewaardeerd?
		Mate van aanpassen aan dominante cultuur	Ruimte voor unieke inbreng	Gedragingen/meningen worden wel/niet onderdrukt om uniek te zijn binnen de organisatie	In hoeverre biedt de werkomgeving ruimte en veiligheid om uw stem te laten horen zonder dat u zich hoeft in te houden of aan te passen?

Figuur 4: operationalisatieschema person-environment-fit

Werkdefinitie concept	Dimensies	Sub-dimensies	Indicator	Waarde	Voorbeeld interviewvraag
<b>Person-environment-fit</b> <i>De overeenstemming die optreedt wanneer de fitdimensies tussen de medewerker en de werkomgeving op elkaar zijn afgestemd (Kristof-Brown et al., 2005)</i>	<b>Needs-supplies-fit</b> <i>Persoonlijke behoeften worden vervuld door de mogelijkheden die de werkomgeving biedt (Greguras et al., 2014; Deci et al., 2017).</i>	Vervulling individuele behoeften	Verbondenheid  Autonomie	Behoeftte aan verbondenheid wordt wel/niet vervuld  Behoeftte aan autonomie wordt wel/niet vervuld	In hoeverre sluit uw baan aan bij wat u persoonlijk belangrijk vindt en waar u behoefte aan heeft?
	<b>Demands-abilities-fit</b> <i>De competenties van de medewerkers sluiten aan bij de functie-eisen ((Cable &amp; DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005)</i>	Kennis, vaardigheden, competenties	Aansluiting  Ontwikkelmogelijkheden	Abilities sluiten wel/niet aan bij de functie-eisen  Er is wel/weinig/geen mogelijkheid tot ontwikkeling	Sluit uw baan goed aan bij uw vaardigheden kennis en unieke talenten?  In hoeverre wordt ontwikkeling gestimuleerd?
	<b>P-O-fit</b> <i>De organisatiewaarden komen overeen met de persoonlijke waarden (Cable &amp; DeRue, 2002)</i>	Identificatie organisatiecultuur	Identificatie organisatiewaarden  Betrokkenheid	Er is wel/geen sprake van waardencongruentie  De medewerker voelt zich wel/niet betrokken bij de organisatie	Welke waarden vindt u belangrijk en in hoeverre sluit dit aan bij de waarden van de organisatie?  In hoeverre beïnvloedt dit de betrokkenheid en toewijding die u voelt voor de organisatie?
	<b>P-G-fit</b> <i>Fit tussen de medewerker en de groep op basis van overeenkomsten in persoonlijkheden, waarden en doelen (Kristof-Brown et al., 2005)</i>	Waardencongruentie  Overeenkomsten persoonlijkheden	Gezamenlijke waarden en doelen  Passend bij team het	De persoonlijke waarden en doelen komen wel/niet overeen  De medewerker voelt zich wel/niet thuis binnen het team	In hoeverre komen deze waarden overeen met die van uw teamleden?  In hoeverre komt uw persoonlijkheid en uw perspectief overeen met die van uw collega's binnen het team of is er juist sprake van verschillen?
	<b>P-S-fit</b> <i>Fit tussen medewerker en direct leidinggevende op basis van overeenkomsten in persoonlijkheden en waarden (Kristof-Brown et al., 2005)</i>	Perspectieven komen overeen	Waardencongruentie  Begrip, vertrouwen, respect	Er is wel/geen sprake van gedeelde waarden en perspectieven  Er is wel/geen sprake van wederzijds begrip, respect en vertrouwen	In hoeverre komt uw persoonlijkheid en uw perspectief overeen met die van uw leidinggevende?  In hoeverre is er sprake van wederzijds respect, begrip en vertrouwen tussen u en uw leidinggevende?

Figuur 5: operationalisatieschema inclusief leiderschap

Werkdefinitie concept	Dimensies	Sub-dimensies	Indicator	Waarde	Voorbeeld interviewvraag
<b>Inclusief Leiderschap</b> <i>Richt zich op het faciliteren van verbondenheid en eigenheid binnen een team om inclusie te bevorderen (Randal et al., 2018)</i>	<b>Faciliteren in verbondenheid</b> <i>Het steunen van medewerkers, verzekeren dat gelijkheid en rechtvaardigheid onderdeel zijn van de beleving van de medewerker en het mogelijk maken van gezamenlijke besluitvorming ( Nembhard &amp; Edmondson; Randal et al., 2018)</i>	Acceptatie in de groep stimuleren en gezamenlijkheid creëren	Steunen van teamleden	Medewerker voelt zich wel/niet gesteund	In hoeverre steunt u uw medewerkers zodat ze zich geaccepteerd en verbonden voelen met het team?
		Medewerkers worden gerespecteerd, gelijk behandeld en krijgen eerlijke kansen	Gelijkheid en rechtvaardigheid	Medewerker wordt wel/niet op een eerlijke en rechtvaardige manier behandeld	In hoeverre worden uw medewerkers gelijkwaardig en rechtvaardig behandeld en waar blijkt dat uit?
		Creëren draagvlak door verschillende meningen mee te laten wegen	Sturen op gezamenlijke besluitvorming	Er wordt wel/niet actief gestuurd op gezamenlijke besluitvorming	In hoeverre faciliteert u gezamenlijke besluitvorming door bewust gebruik te maken de verschillende unieke talenten en inzichten van uw medewerkers?
	<b>Eigenheid faciliteren</b> <i>Medewerkers aanmoedigen om unieke bijdragen te leveren en deze mogelijk te maken door het wegnemen van obstakels (Robertson, 2006; Randal et al., 2018)</i>	Waardering van uniciteit van elk individu zodat ze zichzelf kunnen zijn en worden gehoord	Unieke bijdragen aanmoedigen	Medewerker wordt wel/niet gestimuleerd om unieke bijdrage te leveren	In hoeverre faciliteert u uw medewerkers in het inbrengen van hun individuele perspectieven?
		Creëren van veilige werkomgeving door voorkomen van sociale uitsluiting	Obstakels wegnemen	Medewerker ervaart wel/geen obstakels on uiting te geven aan unieke bijdragen	Komt het weleens voor dat er subgroepen ontstaan binnen uw team dat resulteert in sociale uitsluiting van anderen en zo ja hoe voorkomt u dit?



### 3.5.4 Controle- en contextvariabele

Er is in dit onderzoek voor gekozen om rekening te houden met een aantal controle variabelen zoals, geslacht, leeftijd, functie, opleidingsniveau en het aantal dienstjaren. Deze variabelen kunnen de perspectieven van individuele medewerkers beïnvloeden en daardoor mogelijk ook de perceptie van inclusie en de mate waarin een fit met de organisatie wordt ervaren.

Tevens is rekening gehouden met de ontwikkeling van het hybride werken voor de medewerkers van BZK als gevolg van het coronavirus. Hybride werken, waarbij thuiswerken de afgelopen periode vooral heeft gedomineerd, brengt uitdagingen met zich mee voor medewerkers en vraagt tevens om een andere rol van managers. Uit het rijksbrede onderzoek van het Center For People and Buildings in opdracht van BZK is gebleken dat het ontbreken van sociale cohesie als grootste gemis wordt ervaren (*We werken Thuis, persoonlijke communicatie, 1 maart 2021*). Het onderzoek van Wong en Warner-Søderholm (2020) wijst uit dat sociale afstand tussen medewerkers een negatieve uitwerking heeft op de onderlinge communicatie. Sociale cohesie en communicatie kunnen van invloed zijn op de ervaren inclusie door medewerkers, wat kan leiden tot uitdagingen voor leidinggevenden die juist inclusie willen bevorderen. Aangezien het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode dat thuiswerken de norm was kan deze context omstandigheid relevant zijn voor de interpretatie van de bevindingen.

### 3.6 Analysemethode

De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder (met instemming van de respondent) en vervolgens handmatig getranscribeerd door de gesproken tekst uit te schrijven. Deze eerste stap was nodig om de interviews goed te kunnen interpreteren en begrijpen ter bevordering van de kwaliteit van de analyse en voor het opnemen van citaten. Vervolgens zijn de data geanalyseerd middels open, axiaal en selectief coderen (Creswell, 2013; Boeije, 2014; Neuman, 2006; Strauss & Corbin, 2007). Het open coderen is toegepast door de transcripties te bestuderen en deze vervolgens te vergelijken, splitsen en categoriseren. Hiertoe zijn de transcripten gelabeld door het toekennen van codes aan de centrale concepten op basis van de theorie. Tevens zijn aanvullende codes toegevoegd die voor dit onderzoek relevant bleken naar aanleiding van de interviews. Aansluitend is door het toepassen van axiaal coderen gezocht naar overeenkomsten, verschillen, patronen en onderlinge verbanden in de verkregen data ten behoeve van de analyse. Dit proces is het tegenovergestelde van open coderen, namelijk beredeneren op basis van de coderingen in plaats van aan de hand van de data.

Tot slot is selectief coderen toegepast, waarbij op basis van het verfijnen en integreren van de hoofdcategorieën met axiaal coderen verbanden zijn gelegd tussen de centrale concepten om zodoende een uitspraak te kunnen doen over de geformuleerde verwachting op basis van de theorie. De analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de afgebakende codeboom, die is weergegeven in bijlage 6.

### 3.7 Kwaliteitscriteria

Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoeksontwerp zijn bepalend voor de kwaliteit van het onderzoek (Van der Velde et al., 2018).

#### 3.7.1 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid draait het om nauwkeurigheid met als doel *toevalsfouten* uit te sluiten, oftewel om de vraag of herhaald onderzoek leidt tot dezelfde onderzoeksresultaten (Boeije, 2014). In dit onderzoek is de betrouwbaarheid gewaarborgd door gebruik te maken van semigestructureerde interviews waarbij dezelfde vragen, weliswaar in een andere volgorde, zijn gesteld bij de afzonderlijk interviews. De toegepaste standaardisatie heeft geleid tot consistentie tijdens de metingen (Boeije, 2014).

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden inzichtelijk gemaakt evenals de operationalisatie van de abstracte theoretische concepten aan de hand van een topiclijst. Het inzichtelijk maken van de methodologische stappen maakt herhaalbaarheid van dit onderzoek mogelijk (Neuman, 2006). Het toepassen van een kwalitatieve onderzoeksstrategie draagt tevens bij aan de betrouwbaarheid door verkeerde interpretaties te voorkomen. In dit onderzoek is hier specifiek aandacht aan besteed. De respondent kreeg de mogelijkheid om vragen te stellen bij onduidelijkheden en andersom werd door de onderzoeker regelmatig getoetst of zij de antwoorden goed had begrepen door gebruik te maken van de LSD-methodiek (luisteren, samenvatten, doorvragen).

#### 3.7.2 Validiteit

Bij de validiteit staat de nauwkeurigheid van het meetinstrument centraal met als doel het uitsluiten van *systeemfouten*, oftewel de vraag in hoeverre datgene wordt gemeten wat de onderzoeker beoogt te meten om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag (Boeije 2014; Van der Velde et al., 2018). De topiclijst is opgesteld aan de hand van wetenschappelijk literatuur die voortvloeit uit het theoretisch kader.

De operationalisatie bevat een schematische weergave van de werkdefinitie van de abstracte concepten alsmede de daaraan gekoppelde dimensies en indicatoren, wat aansluit op wat de onderzoeker beoogt te meten. Hierdoor draagt het meetinstrument in de vorm van een operationalisatieschema bij aan de interne validiteit. Bovendien draagt een case study positief bij aan de interne validiteit, omdat die binnen de eigen context diepliggende data oplevert (Neuman, 2006).

Een systeemfout die kan optreden, is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven door de werkelijkheid mooier te etaleren. Door als onderzoeker hiervan bewust te zijn, is getracht om dit te doorbreken door specifiek door te vragen op praktijkvoorbeelden en persoonlijke ervaringen. Ook is voorafgaand aan het onderzoek extra benadrukt dat de respondent wordt geanonimiseerd en dat geen ‘goede’ of ‘foute’ antwoorden mogelijk zijn omdat het gaat om de subjectieve perceptie en het gevoel van de betreffende respondent.

Er is sprake van externe validiteit wanneer onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar een bredere onderzoekspopulatie (Boeije, 2014). Aangezien is gekozen voor een case study is een statistische generalisatie niet aan de orde. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot een selectie van zestien respondenten BZK-breed waarbij de individuele perceptie centraal stond. Desondanks hebben sommige respondenten ook uitspraken gedaan over hun directe collega's of medewerkers in het geval van de leidinggevenden. Dit geeft enerzijds inzicht in de beleving van een sociaal fenomeen vanuit de perceptie van de respondent en anderzijds kan de beeldvorming afwijken ten opzichte van een grotere populatie, wat beperkend is voor de externe validiteit (Boeije, 2014). Door gebruik te maken van doelgerichte selectie op basis van een diversiteit aan respondenten uit een dwarsdoorsnede van de organisatie, is getracht om BZK-breed een zo volledig mogelijk beeld te krijgen over de percepties die bestaan over inclusie, de fit en inclusief leiderschap om een analytische generalisatie mogelijk te maken.

## 4. Analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen die voortvloeien uit de dataverzameling systematisch weergegeven. De analyse bestaat uit de individuele percepties van de respondenten ten aanzien van de variabelen ‘inclusie’, ‘person-environment-fit’ en ‘inclusief leiderschap’. Tevens worden de bevindingen afgezet tegen het theoretisch kader en wordt een uitspraak gedaan over de drie geformuleerde verwachtingen. Het aantal respondenten wordt als volgt geduid: de meerderheid (12-16), het merendeel (8-11), een aantal (3-7) en een enkeling (1-2). Naar de respondenten wordt verwezen met een nummer dat correspondeert met het overzicht in bijlage 3 en een letter die staat voor medewerker (M) of leidinggevende (L).

### 4.1 Inclusie

In deze paragraaf worden de bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen besproken. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de dimensies eigenheid en verbondenheid worden ervaren binnen het team. Vervolgens wordt een uitspraak gedaan over de perceptie van inclusie.

#### 4.1.1 Eigenheid

De vragen over eigenheid gaan over de mate waarin medewerkers de waardering en de ruimte krijgen om uiting te geven aan de eigen unieke identiteit. De uniciteit kan verschillen van de dominante groep, zonder dat dit gevolgen heeft, waarbij de medewerkers hun meningen en gedragingen niet hoeven te onderdrukken (Shore et al., 2011; Shore et al., 2018).

Om de mate van eigenheid bij de respondenten te bestuderen is allereerst gekeken naar de mate van waardering voor ieders unieke inbreng. De meerderheid van de respondenten geeft aan waardering te krijgen voor de bijdragen aan het team: *“Het waarderen en respecteren van ieders unieke talenten staat bij ons hoog in het vaandel”* (Respondent 4, leidinggevende). Uit de interviews met de medewerkers is gebleken dat de waardering voor ieders unieke inbreng openlijk wordt uitgesproken (Respondenten 3, 5, 6, 8, 9, 11). Het gaat hierbij in de meeste gevallen om een ‘verbale beloning’, die tot uiting komt in het ontvangen van complimenten, erkenning krijgen voor de geleverde prestaties, maar ook door van toegevoegde waarde zijn binnen het team op basis van de unieke kennis en vaardigheden: *“Waardering is voor mij ook erkenning voor mijn werk op basis van mijn kunnen”* (Respondent 5, medewerker). De mate van erkenning uit zich ook in het krijgen van een podium voor het leveren van unieke bijdragen.

In een aantal gevallen wordt de waardering geuit in een financiële beloning, waarbij de respondenten aangeven meer waarde te hechten aan een verbale waardering (Respondenten 10, 12, medewerker, 1, 14, leidinggevende).

De meerderheid van de medewerkers kan zijn eigenheid kwijt binnen het team en krijgt daar ook de ruimte voor. Dit blijkt onder andere uit de waardering en respect voor de individuele bijdrage, zowel inhoudelijk op basis van kennis en vaardigheden, als de verscheidenheid in persoonlijkheid en karaktereigenschappen (Respondenten 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12). Het gaat daarbij niet alleen om het werk dat wordt afgeleverd. Ook wordt de eigenheid van de medewerker gezien en wordt een individuele kijk gewaardeerd: *“Ik voel me niet alleen gewaardeerd om het werk dat ik aflever maar ook om de persoon die ik ben. Inclusie gaat voor mij ook over zichtbaar zijn”* (Respondent 6). De waardering van de uniciteit blijkt ook uit het vertrouwen en de vrijheid die ze krijgen van zowel de collega’s als de leidinggevende om hun eigenheid in te zetten, bijvoorbeeld bij het vormgeven of uitvoeren van een bepaalde, opdracht of een project: *“Wat ik wel heel fijn vind is dat ik de vrijheid heb om mijn werk zelf in te delen en om mijn eigen werkwijze toe te passen”* (Respondent 11). Andersom geven de respondenten aan zelf ook open te staan voor andere perspectieven, zoals het volgende citaat illustreert:

*“Ik word ook regelmatig gevraagd om iets op te pakken dat niet helemaal aansluit bij mijn profiel, maar ik krijg daardoor wel het vertrouwen en de vrijheid om het op mijn manier uit te voeren. Hierdoor voel ik me heel erg gewaardeerd” (R12-M)*

Naast de medewerkers, ervaren de leidinggevenden ook een mate van eigenheid binnen het team. Dit blijkt met name uit de waardering die ze van de medewerkers krijgen over toegankelijk en bereikbaarheid (Respondenten, 1, 2, 4, 14, 15, 16). De waardering komt: *“Niet zozeer van bovenaf maar meer van onderaf”* (Respondent 14). De ruimte voor het inbrengen van unieke bijdragen vanuit de leidinggevende zijn met name gerelateerd aan de vrijheid die ze hebben in de handelwijze: *“Ik vind het vooral belangrijk dat ik naast mijn reguliere managementtaken ook de vrijheid heb om invulling te geven aan mijn eigen portefeuille”* (Respondent 13). Er kan dus worden gesteld dat eigenheid wordt ervaren die tot uiting komt in de waardering en ruimte voor de unieke bijdragen van de respondenten.

#### 4.1.2 Verbondenheid

De vragen over verbondenheid gaan over de mate waarin medewerkers onderdeel uitmaken van het team, zich veilig voelen en volledig zichzelf kunnen zijn en waarbij verschillen in unieke bijdragen op een positieve wijze worden geïntegreerd (Shore et al., 2011; Shore et al., 2018).

De meerderheid van de medewerkers voelt zich verbonden met het team doordat ze als insider worden behandeld (Respondenten 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12). Dit blijkt onder andere uit de inhoudelijke betrokkenheid: *“Dat blijkt uit het feit dat ik inhoudelijk word meegenomen, op de hoogte gehouden, men wil met mij afstemmen en mijn individuele kijk erop”* (Respondent 7). Hieraan ligt ten grondslag dat medewerkers zich onderdeel voelen van het team omdat ze worden gezien en omdat ook aandacht is voor de persoonlijke interesses: *“Tijdens de weekstart wordt gevraagd hoe het met mij gaat. [..]. Ik voel mij dan gewaardeerd omdat ik gezien word en collega’s aandacht schenken aan mij als persoon”* (Respondent 11). Het valt op dat de medewerkers die nog niet lang in dienst zijn bij BZK (Respondenten 3, 6, 8, 9) of nog niet lang werkzaam zijn binnen hun huidige afdeling, waaronder een aantal leidinggevenden, ook die verbondenheid ervaren en volledig zijn opgenomen in de groep (Respondenten 1, 14, 15). De medewerkers die van buiten de overheid komen, hebben de tijd en de ruimte gekregen om te wennen binnen de organisatie en ervaren geen gevoel van assimilatie of differentiatie vanwege hun frisse kijk op zaken (Respondenten 3, 8, 9, 11). Dit blijkt ook uit de volgende citaat:

*“Ik werk nog maar kort voor BZK en kom uit een hele andere wereld. Het duurde dus wel even voordat ik echt was geland binnen de organisatie en heb daar dan ook alle ruimte voor gekregen om het op mijn eigen tempo te doen”* (R9-M)

Het gevoel van verbondenheid wordt ook ervaren doordat de meerderheid van de respondenten zichzelf kan zijn binnen het team en zich veilig voelt als het gaat om gedrag of het uiten van een mening, maar ook wat betreft het uiten van emoties. (Respondenten 3, 9, medewerkers, 1, 15, leidinggevenden). Enkele medewerkers geven aan volledig zichzelf te kunnen zijn vanwege de perceptie van gelijke behandeling, ondanks een medische beperking (Respondent 6), een andere seksuele geaardheid dan de medecollega’s (Respondent 8) of een afwijkende mening ten opzichte van de groep. Een leidinggevende zegt hierover het volgende:

*“Een van mijn medewerkers sprak zich uit over het vaccinatiebeleid tijdens onze weekstart. Ze voelde zich veilig genoeg om het uit te spreken en andersom werd ze door de anderen in haar waarde gelaten en daarin gerespecteerd”* (R15-L)

De medewerkers ervaren het team ook als veilige omgeving omdat ze zich kritisch durven uit te spreken: *“Ondanks dat het niet altijd even gezellig is, maar het feit dat het gebeurt, en hier ook ruimte voor is, zorgt ervoor dat iedereen zichzelf kan zijn”* (Respondent 8). Dit geldt ook voor de respondenten die gemiddeld jonger zijn of nog niet lang werkzaam binnen het team. Het volgende citaat geeft deze perceptie weer:

*“Mijn werkomgeving ervaar ik als veilig, omdat de mensen met wie ik samenwerk kritisch durven te zijn naar elkaar toe. Ondanks dat ik nog niet zo lang binnen ben voel ik me veilig genoeg om me uit te spreken”* (R9-M)

Het merendeel van de respondenten ervaart verbondenheid binnen het team vanwege de integratie van verschillen. Dit blijkt onder andere uit de ervaring dat de verschillen in persoonlijkheid en competenties worden gewaardeerd, gerespecteerd en ingezet om elkaar te helpen, van elkaar te leren en het team te versterken. Deze bevinding wordt door het onderstaande citaat geïllustreerd:

*“We zijn als team heel verschillend we hebben speedbootjes zoals ik, maar ook de mammoettankers onder ons die wat meer de risico's afwegen en juist door deze verschillen soms afzonderlijk in te zetten maar ook samen te voegen verbindt ons als team en maakt ons sterk”* (R3-M)

Gebaseerd op de antwoorden van de respondenten kan gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten het eigen team als inclusief ervaart. Dat geldt zowel voor de medewerkers als leidinggevenden. De respondenten voelen zich gewaardeerd door hun collega's, waardoor het gevoel wordt versterkt dat ze gezien worden als individu, van toegevoegde waarde zijn en erbij horen. Behandeld worden als een insider draagt bij aan eigenheid, omdat de respondenten zichzelf kunnen zijn in een veilige werkomgeving. In deze werkomgeving, oftewel binnen het eigen team, worden gedragingen en meningen niet onderdrukt en worden de verschillen gerespecteerd en op een positieve wijze geïntegreerd. Dit sluit aan bij de theorie van Shore et al. (2011), waarbij de focus ligt op inclusiviteit op teamniveau als onderdeel van dit onderzoek.

#### 4.2 Person-environment-fit

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij een fit ervaren met hun baan, organisatie, team en de direct leidinggevende. In deze paragraaf worden de verschillende fitdimensies besproken evenals de onderlinge samenhang die bijdragen aan de ervaren fit. Aansluitend wordt een uitspraak gedaan over de verwachte samenhang tussen inclusie en de fit.

#### 4.2.1 Person-job-fit

In het onderzoek van Kristof-Brown et al., (2005) werd de P-J-fit het sterkst beïnvloed door werktevredenheid. De empirische bevindingen laten zien dat werktevredenheid gekenmerkt wordt door de persoonlijke behoefte aan autonomie en ontwikkelmogelijkheden, evenals de waardering en erkenning voor de persoonlijke vaardigheden en competenties.

De meerderheid van de respondenten vindt de persoonlijke behoefte aan autonomie zeer belangrijk en geeft aan dat deze behoefte wordt vervuld binnen de functie. De vrijheid en speelruimte die de medewerkers en leidinggevenden krijgen om zelf invulling te geven aan het werk, geeft hen een blijk van vertrouwen, waardoor de behoefte aan verbondenheid wordt vervuld. Het onderstaande citaat laat zien dat de behoefte aan autonomie zowel geldt voor de medewerker als de leidinggevende en mogelijk een verband vertoont met de dimensie P-S-fit:

*“Ik vind bewegingsvrijheid om zelf keuzes te maken erg belangrijk en vertaal dit dan ook door naar mijn mensen door hen ook die speelruimte en vertrouwen te geven om hun eigen invulling te geven aan werkzaamheden. Ik vind het belangrijk omdat ik ze daarmee uitdaag om zichzelf te ontdekken, te ontplooiën en zelf leren hun grenzen aan te geven en om hulp durven vragen waarbij het niet erg is als het niet gaat zoals het moet. Leren is door soms eerst heel hard tegen een muur aan te lopen maar vervolgens sta ik dan wel klaar met een pleister” (R15-L)*

Het merendeel van de respondenten geeft aan ontwikkeling van belang te vinden om de fit met hun baan te behouden. De theorie veronderstelt dat de functievereisten moeten aansluiten bij de vaardigheden van de medewerker voor een goede fit (Kristof-Brown et al., 2005). Echter, de eisen aan een baan kunnen in de loop van de tijd veranderen, evenals de behoefte van de medewerker om zijn of haar vaardigheden en kennis uit te breiden. Derhalve benoemen de medewerkers de ontwikkelmogelijkheden ook als persoonlijke behoefte, omdat deze bijdragen aan persoonlijke groei en bovendien ten goede komen van de organisatie (Respondenten 7, 10, 11, 12). De meerderheid van de geïnterviewde leidinggevenden ondersteunt en faciliteert de behoefte aan doorontwikkeling. Een aantal medewerkers bevestigt dit en geeft aan dat de organisatie en het management de behoefte aan zelfontwikkeling ondersteunen. Daarentegen geeft een enkeling aan dat het initiatief nog te vaak moet komen van de medewerker zelf (Respondent 12). Een leidinggevende beaamt dit: *“Nu ik het hierover heb ben ik me daar bewust van en zou ik het meer kunnen stimuleren vanuit mijn rol”* (Respondent 15).



Het tegenovergestelde is ook geconstateerd, waarbij niet alleen in het belang van het eigen onderdeel van de organisatie wordt gedacht, maar rijksbreed, door ontwikkeling en doorstroom actief te bevorderen. Deze bevinding wordt door het volgende citaat geïllustreerd:

*“Ik vind het belangrijk om ontwikkeling te stimuleren en ik zet me bewust in voor doorontwikkeling binnen de rijksoverheid en niet alleen op microniveau, dat is voor mij duurzame inzetbaarheid” (R16-L).*

Een kanttekening hierbij is volgens een enkeling dat het loopbaanbeleid met name de focus legt op aantoonbare kennis en vaardigheden en minder op ontwikkelpotentieel. Dat kan ten koste gaan van de persoonlijke behoefte aan waardering, erkenning en persoonlijke groei (Respondent 12, medewerker, Respondent 2, leidinggevende).

De P-J-fit wordt volgens de wetenschappelijke literatuur gekenmerkt door de complementaire fit (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996). De empirische bevindingen ondersteunen de theorie, aangezien de leidinggevenden aangeven bewust op zoek te gaan naar verscheidenheid binnen het team op basis van kennis, vaardigheden en competenties: *“In het belang van goede prestaties streef ik naar een complementair team”* (Respondent 13). Andersom halen de medewerkers energie uit de toegevoegde waarde van een functie en krijgt daar ook waardering en erkenning voor (Respondenten, 3, 5, 7, 9,12). De meerderheid van de respondenten geeft hiermee aan dat de complementaire fit domineert bij het beoordelen van de P-J-fit.

#### *4.2.2 Person-organization-fit*

In het onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) werd de P-O-fit het sterkst beïnvloed door organisatiebetrokkenheid. De empirische bevindingen wijzen uit dat de betrokkenheid bij de organisatie gekenmerkt wordt door gedeelde waarden, waardoor de medewerkers toegewijd zijn aan de organisatie en zich er thuisvoelen. Hieraan ligt ten grondslag dat de meerderheid van de respondenten zich vooral kan identificeren met de maatschappelijke waarden van de organisatie, wat bijdraagt aan de ervaren fit: *“Ik kan me goed identificeren met de organisatiewaarden als het gaat om de maatschappelijke ethos en zie de fit met de organisatie als een goed huwelijk”* (Respondent 15, leidinggevende). Een aantal respondenten heeft bewust de keuze gemaakt om een overstap te maken van het bedrijfsleven naar het Rijk, vanuit de behoefte om een bijdrage te leveren aan de maatschappij (Respondenten, 3, 8, 9, 11, medewerkers, 15, leidinggevende). Een uitzondering hierop is een medewerker die aangeeft meer behoefte te hebben om het maatschappelijk resultaat terug te zien in haar werk (Respondent 7).

Het merendeel van de respondenten geeft aan gelijkheid, inclusiviteit en een veilige werkomgeving als belangrijke waarden te zien. Deze waarden sluiten aan bij de organisatiewaarden van BZK (Respondenten 3, 6, 8, medewerkers, 1, 2, 4, 14, 16, leidinggevend). Het onderstaande citaat bekrachtigt deze bevinding:

*“Gelijkheid en een veilige werkomgeving, in die waarden van BZK kan ik me heel erg in vinden omdat iedereen zich gewoon thuis moet kunnen voelen binnen een organisatie en dat draag ik dan ook uit binnen mijn team” (R2-L)*

Bovenstaande bevindingen sluiten aan bij de theorie waarbij de P-O-fit is geconceptualiseerd als supplementaire fit op basis van waardencongruentie (Edwards et al., 2006). De respondenten ervaren een hoge mate van P-O-fit, wat bijdraagt aan het gevoel van verbondenheid met de organisatie doordat gezamenlijk een bijdrage geleverd wordt aan de maatschappelijke organisatiedoelen.

#### *4.2.3 Person-supervisor-fit*

De theorie van Kristof-Brown et al. (2005) wijst uit dat de P-S-fit het sterkst wordt beïnvloed door tevredenheid over de direct leidinggevende. De empirische bevindingen laten zien dat werktevredenheid door de meerderheid gekenmerkt wordt door gedeelde waarden, zoals besproken in de voorgaande paragraaf.

De P-S-fit vertoont een sterk verband met de P-O-fit op basis van de waardencongruentie. De overeenkomsten in de organisatiewaarden vertaalt zich verder door naar waarden die door het merendeel van de respondenten in deze relatie van belang worden bevonden, zoals bereikbaarheid en toegankelijkheid: *“Ik vind het erg prettig dat mijn manager heel toegankelijk is”* (Respondent 7, medewerker). Tevens wordt werktevredenheid gekenmerkt door wederzijds respect, vertrouwen en begrip. Dit wordt onder andere ervaren door wederzijds begrip voor elkaars persoonlijke situatie, helemaal nu werk en privé steeds meer met elkaar verweven zijn geraakt als gevolg van het hybride werken (Respondenten 3, 5, 8, 10, 11, medewerkers, 11, 14, 15, 16, leidinggevend). De relatie tussen medewerkers en leidinggevend is volgens de literatuur vooral gebaseerd op de zichtbare gelijkenissen en derhalve aangeduid als supplementaire-fit. Echter, een aantal van de medewerkers geven aan dat ook sprake is van onzichtbare overeenkomsten zoals bijvoorbeeld overeenkomsten in denkwijze (Respondent 7). Dit sluit overigens wel aan op de overeenkomst in persoonlijkheden bij de conceptualisatie van de P-S-fit-theorie (Kristof-Brown et al., 2005).

Een aantal respondenten geeft aan dat ook een fit wordt ervaren tussen de medewerker en de leidinggevende vanwege het verschil in persoonlijkheid, kennis en competenties. Hieraan ligt ten grondslag dat een aantal leidinggevendenden bewust op zoek gaan naar verscheidenheid bij het werven van nieuwe medewerkers. Een leidinggevende heeft onder andere bewust gekozen om voorafgaand aan de werving en selectie van nieuwe medewerkers een biastraining te volgen (Respondent 14). Een andere leidinggevende geeft aan niet op zoek te gaan naar een evenbeeld bij het werven van nieuwe medewerkers (Respondent 2). Dit kan suggereren dat ook elementen van een complementaire-fit aanwezig kunnen zijn, in tegenstelling tot de theorie van Kristof-Brown et al. (2005) en dat de P-S-fit verband houdt met de P-J-fit. Over het algemeen ervaren de respondenten een hoge mate van P-S-fit.

#### *4.2.4 Person-group-fit*

Het onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) wijst uit dat de P-G-fit het sterkst wordt beïnvloed door de tevredenheid over collega's. De meerderheid van de respondenten associeert de tevredenheid over collega's met gedeelde waarden en doelen. Dit blijkt onder andere uit het interview met een leidinggevende: *“Ik vind het belangrijk om als team resultaten te leveren. Dit komt overeen met de cultuur binnen mijn team. We streven dezelfde doelen na met elkaar en dat verbindt ons”* (Respondent 15). De onderzoeksresultaten laten een sterke overlap zien tussen de P-O-fit, de P-S-fit en de P-G-fit, omdat de organisatiewaarden terugkomen binnen het team. De gedeelde maatschappelijke waarden, evenals specifieke organisatiewaarden zoals gelijkheid, veiligheid, diversiteit en inclusie, dragen bij aan de supplementaire fit en de cultuur binnen de werkomgeving.

Als eerste valt op dat een hoge mate van P-G-fit wordt bepaald door de supplementaire fit op het gebied van waardencongruentie, zoals de theorie van Kristof-Brown et al. (2005) veronderstelt, maar niet als gevolg van overeenkomsten in persoonlijkheid. In tegenstelling tot de theorie wijzen de empirische bevindingen uit dat de verschillen in persoonlijkheid, karaktereigenschappen, vaardigheden, kennis en talenten bijdragen aan een hoge mate van P-G-fit (Edwards et al., 2006). De complementaire fit die de meerderheid van de respondenten ervaart, draagt bij aan verbondenheid binnen de groep, omdat het brede pallet aan inzichten en ervaringen kennisuitwisseling bevordert dat resulteert in leren van elkaar: *“Ik vind het leuk om combinaties te maken bijvoorbeeld door persoonlijke ontwikkeldoelen of interesses te koppelen aan een persoon waar diegene van kan leren”* (Respondent 14, leidinggevende). Uit de interviews komt naar voren dat vaak in duo's wordt gewerkt aan een vraagstuk vanwege de complementariteit. De P-G-fit vertoont hier een link met de PJ-fit-dimensie.

Een leidinggevende geeft aan rekening te houden met wat het team mist bij instroom van nieuwe medewerkers (Respondent 2). Het volgende citaat geeft het verband tussen de verschillende fitdimensies goed weer:

*“Onze waarden komen overeen maar onze persoonlijkheden totaal niet. Ik denk bij het invullen van vacatures bewust na over wat we al in huis hebben en wat we nog missen aan kennis en denkwijze” (R2-L)*

Het tweede dat opvalt bij de empirische bevindingen is dat complementaire-fit met name aanwezig is in teams wat betreft verscheidenheid in persoonlijkheid en competenties en minder op het gebied van zichtbare demografische kenmerken. De respondenten associeerden de vragen die werden gesteld tijdens het interview over de samenstelling van het team in eerste instantie met de zichtbare demografische kenmerken. In een aantal gevallen kwam naar voren dat de teams behoorlijk homogeen zijn. Desondanks ervaart de meerderheid van de respondenten niet per se een supplementaire-fit als gevolg van homogeniteit binnen de groep. De verkregen data laten zien dat de meerderheid van de respondenten een hoge mate van P-G-fit ervaart, gekenmerkt door een combinatie van meerdere fitdimensies.

#### *4.2.5 Resultaat verwachting 1*

In de voorgaande paragrafen is de mate van de ervaren fit en inclusie geanalyseerd op basis van de verkregen data uit de interviews. Ten aanzien van de samenhang tussen de onafhankelijke variabele inclusie en de afhankelijke variabele fit, werd onderstaande verwachting geformuleerd:

*|Verwachting 1: inclusie draagt positief bij aan fit.*

De mate waarin de medewerkers een fit ervaren, hangt samen met in hoeverre ze als insider worden behandeld en in hoeverre tegemoet wordt gekomen aan de individuele behoeften binnen een veilige werkomgeving waarin ruimte is voor leren.

Een hoge mate van verbondenheid beïnvloedt enerzijds de supplementaire-fit, omdat de waardencongruentie (P-O) leidt tot betrokkenheid, toewijding en thuisvoelen binnen de organisatie, wat doorwerkt in de andere fitdimensies (P-J, P-G, P-S) en hun onderlinge samenhang. Daarnaast draagt verbondenheid bij aan de complementaire-fit, waarbij een sterk verband wordt ervaren met de P-G-fit omdat de verschillen tussen de medewerkers worden geïntegreerd.

De mate waarin medewerkers de ruimte krijgen om unieke bijdragen te leveren versterkt de complementaire-fit omdat die tegemoetkomt aan de persoonlijke behoeften aan autonomie en ontwikkeling (P-J), waarbij de unieke persoonlijkheden en talenten worden gewaardeerd en gerespecteerd binnen het team (P-G). Dit is in lijn met het onderzoek van Deci et al. (2017) waarbij de werkcontext van invloed is op de psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid in relatie tot werkmotivatie en verminderde verlooptenties. De ervaren inclusie kan in dit model duiden op de werkcontext.

Kortom, inclusie draagt positief bij aan de fit, waarbij de bevindingen met name een samenhang vertonen met de P-J- en P-G-fit, die verband houden met de andere fitdimensies. Op basis van deze analyse wordt de verwachting aangenomen. De samenhang tussen inclusie en de fitdimensies wordt ter duiding weergegeven in: *figuur 5*.

*Figuur 5: samenhang inclusie en fit op basis van de empirische bevindingen*

Inclusie	Fitdimensie	Type fit	Indicator
Waardering → Eigenheid	P-J-fit →	Complementaire-fit →	Fit op basis van waardering voor de unieke <i>abilities</i> en ruimte voor de persoonlijke <i>needs</i> binnen het team
Verbondenheid → met de groep	P-G-fit →	Supplementaire-fit →	Fit op basis van overeenkomsten in waarden en doelen die afgeleid zijn van de organisatiedoelen (P-O-fit) en uitgedragen worden door de leidinggevende (P-S-fit)
		Complementaire-fit →	Fit op basis van verscheidenheid in kennis, vaardigheden en persoonlijkheden en de integratie van verschillen in de groep

### 4.3 Inclusief leiderschap

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de dimensies eigenheid en verbondenheid worden gefaciliteerd binnen hun team en of de leiding als inclusief wordt ervaren. Vervolgens wordt een uitspraak gedaan over de verwachte samenhang tussen inclusief leiderschap, inclusie en fit.

#### 4.3.1 Faciliteren in verbondenheid

De vragen over het faciliteren van verbondenheid gaan over de mate waarin de leidinggevende medewerkers ondersteunt, accepteert en hoort in de groep, een gelijke behandeling geeft en actief betreft bij besluitvorming (Randel et al., 2018).

De meerderheid van de medewerkers ervaart steun van zijn leidinggevende. De steun die de medewerkers ervaren, heeft betrekking op verschillende aspecten, zoals prioriteren bij een te grote *workload* (Respondenten 6, 8, 12), begrip voor persoonlijke behoeften en interesses (Respondenten 3, 5, 8, 11, 12), maar ook tegenwerking vanuit andere organisatieonderdelen (Respondenten 3, 7, 12). Zo geeft een van de medewerkers aan dat haar leidinggevende tijdens de weekstart een ronde maakt langs alle collega's en vraagt hoe het gaat, zowel op persoonlijk vlak als werkgerelateerd (Respondent 11). Leidinggevend en geven aan zelf openheid te tonen naar de medewerkers toe, waarbij ze zich ook kwetsbaar opstellen (Respondenten 1 & 16). Dit kan duiden op een wisselwerking met de leidinggevende die daarin als rolmodel fungeert. De onderlinge verbondenheid wordt door een leidinggevende als volgt ervaren: *“Het komt regelmatig voor dat in de weekstart emoties worden gedeeld, er wordt gehuild, gelachen en geklaagd en stiekem word ik daar heel blij van als manager”* (Respondent 16).

Het merendeel van de medewerkers ervaart een gelijke en rechtvaardige behandeling wat betreft gelijke werkverdeling, doordat de aangename en minder aangename taken niet altijd bij dezelfde personen terecht komen. Een enkeling geeft aan dat het werk niet altijd op een eerlijke manier wordt toegewezen: *“Omdat je sneller wordt gevraagd als je ergens goed in bent en het snel moet gebeuren”* (Respondent 3). Leidinggevend en geven aan gelijkheid te waarborgen door de *workload* evenredig te verdelen maar ook door nieuwe projecten in de groep te gooien en te vragen wie van de medewerkers interesse heeft (Respondenten, 1, 2, 14, 16).

De meerderheid van de medewerkers geeft aan betrokken te worden bij verschillende overleggen waarbij actief om input wordt gevraagd, zodat iedereen een stem heeft en wordt gehoord met als doel om samen verder te komen: *“Zo hebben we een cactusoverleg dat in het teken staat van prikkelen en geprikkeld worden”* (Respondent 9). Zowel de medewerkers als de leidinggevend en ervaren dit. De leidinggevend en zorgen ook voor transparantie in het proces. Het onderstaande citaat geeft deze bevinding weer:

*“Er wordt niet al gestuurd op een vooraf bedacht eindadvies. Iedereen krijgt wel eerst de ruimte om ideeën en inzichten te leveren, maar er vindt ook terugkoppeling plaats waarom iets wel of niet wordt meegenomen met een gedegen onderbouwing”* (R3-M)

Ook wordt specifiek aandacht besteed aan de introverte medewerkers binnen de groep (Respondenten 4, 14, 15, 16, leidinggevende). Respondent 13 geeft hierbij aan specifiek aan te voelen wanneer de setting geschikt is om introverte medewerkers actief te betrekken.

Soms wordt een medewerker gevraagd om input te leveren in een kleiner comité, omdat dat comfortabeler en veiliger aanvoelt. Een enkeling geeft aan dat vooral op teamniveau actief wordt aangestuurd op gezamenlijke besluitvorming. Het gaat dan vooral om zaken die de afdeling treffen. *“De strategische besluiten en prioritering van ons werk, vaak ingegeven vanuit de politiek, wordt vooral vanuit hogerhand bepaald”* (Respondent 6, medewerker). Dit sluit aan bij de perceptie van respondent 12 (medewerker) dat vooral op microniveau gefaciliteerd wordt in gezamenlijke besluitvorming maar dat het management op mesoniveau nog teveel inhoudelijke besluiten neemt, die veel meer lager in de organisatie belegd zouden moeten worden.

#### *4.3.2 Faciliteren van eigenheid*

De vragen over het faciliteren van eigenheid gaan over de mate waarin de unieke bijdragen van medewerkers worden aangemoedigd en mogelijk gemaakt en sociale uitsluiting wordt voorkomen (Randel et al., 2018).

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende unieke bijdragen stimuleert. Een leidinggevende zegt hierover belang te hechten aan het geven van vrijheid aan de medewerker om een eigen invulling te geven aan de aanpak, omdat ze daar vervolgens ook achter staan en gemotiveerd zijn om goed te presteren (Respondent 14). Dit blijkt onder andere uit het koppelen van persoonlijke interesses of unieke talenten aan bepaalde taken of projecten. Dit blijkt uit de volgende citaat:

*“Naast het reguliere werk heeft iedereen er wel een projectje naast op basis van wat hij of zij leuk vindt. Juist deze afwisseling geeft een extra boost aan de medewerkers. Ze krijgen hier energie van door naast de reguliere taken ook dingen te doen die passen bij de persoonlijke interesses en talenten.” (R10-M)*

Een aantal van de respondenten geeft aan gestimuleerd te worden door steun in persoonlijke ontwikkeling (Respondenten, 6, 10, 11, 12, medewerkers). De medewerkers ervaren ook stimulans vanuit de leidinggevende, doordat de spreekwoordelijke deur altijd openstaat om nieuwe ideeën in te brengen of ontwikkelmogelijkheden te bespreken. Een aantal medewerkers (Respondenten, 3, 8, 11) geven aan dat hun leidinggevendens actief vragen naar de werkzaamheden die een energiekele veroorzaken en zorgen ervoor dat dit ‘obstakel’ wordt weggenomen.

Het stimuleren van unieke bijdragen van medewerkers komt onder andere tot uiting door het koppelen van interesses of unieke talenten van medewerkers aan een mogelijkheid die zich voordoet. Dit voorbeeld wordt door het onderstaande citaat geïllustreerd:

*“In PO-gesprekken vraag ik altijd naar persoonlijke behoeften en interesses en ik vertel andersom ook de mijne. Daar waar mogelijk probeer ik een haakje te vinden door iemands interesse of unieke talenten te verbinden aan een opdracht als de kans zich voordoet” (R16-L)*

Een kanttekening is dat een aantal leidinggevendenden aangeven dat ze vaak te kampen hebben met een spanningsveld waarin de politieke druk, prestatiedruk of de besluitvorming die hoger in de organisatie is belegd in de weg staan om inclusie te bevorderen. Uit de interviews blijkt dat de situatie hen op dat moment dwingt de verantwoordelijkheid te pakken en te handelen op een wijze die minder ruimte biedt voor eigenheid vanwege andere machten die spelen (Respondenten 2, 4, 13, 14, 15, 16). De leidinggevendenden geven hierbij aan dat er begrip is voor de situatie vanuit de medewerkers: *“Omdat onder de ideale omstandigheden wel ruimte en tijd is om ieders inbreng mee te nemen”* (Respondent 2) en door hier ook transparant over te zijn, heeft het team vertrouwen in de keuzes die op dat moment worden gemaakt. Dit wordt ook zo ervaren door een aantal medewerkers (Respondenten 3, 6, 11).

De bevindingen ondersteunen de theorie van Randal et al. (2018), waarin de gedragingen die passen bij inclusief leiderschap worden gepercipieerd door de medewerkers. Een aanvulling hierop zijn de indicatoren toegankelijkheid en bereikbaarheid, die ook belangrijk worden bevonden. Op basis van de analyse kan worden gesteld dat de meerderheid van de medewerkers het management als inclusief ervaart. Dit sluit aan bij de perceptie van de meerderheid van de leidinggevendenden, die aangeeft eigenheid en verbondenheid binnen het team bewust en actief te faciliteren, maar hier soms in belemmerd worden door contextuele omstandigheden.

#### *4.3.3 Resultaten verwachtingen 2 en 3*

In de voorgaande paragrafen is de mate van inclusief leiderschap geanalyseerd op basis van de verkregen data uit de interviews. Aan de hand van de samenhang tussen de variabelen inclusief leiderschap, inclusie en fit, wordt een uitspraak gedaan over verwachtingen 2 en 3 op basis van de bevindingen.



*|Verwachting 2: inclusief leiderschap draagt bij aan de percepties van inclusie*

De analyse laat zien dat leidinggevend gedragingen vertonen die passen bij inclusief leiderschap vanwege het stimuleren van de unieke bijdragen op basis van persoonlijke interesses, talenten en voorkeuren, maar ook door het stimuleren van ontwikkeling. Het faciliteren in verbondenheid binnen het team draagt hier tevens aan bij als gevolg van het groepsgevoel, de gelijke behandeling bij het verdelen van taken en vanwege het actief betrekken van de medewerkers bij de keuzes die het team aangaan. De toegankelijkheid en bereikbaarheid van de leidinggevende zijn tevens gedragingen waar de medewerkers belang aan hechten die bijdragen aan de perceptie van inclusiviteit. De respondenten ervaren inclusie, ondanks dat politieke druk of andere machten niet altijd de ruimte bieden aan leidinggevend om optimaal te kunnen faciliteren in eigenheid en verbondenheid. De medewerkers hebben hier begrip voor, vanwege de intentie van leidinggevend om inclusie te bevorderen en hier ook open en transparant over te communiceren. De gedragingen van inclusief leiderschap komen overeen met de gedragingen die vanuit de theorie zijn beschreven en worden als zodanig gepercipieerd door de medewerkers op teamniveau. Op basis van de analyse wordt verwachting 2 aangenomen.

*|Verwachting 3: inclusief leiderschap hangt positief samen met de fit via inclusie*

De directe samenhang tussen inclusief leiderschap en inclusie is reeds aangenomen. De analyse wijst uit dat leidinggevend gedragingen vertonen die passen bij een inclusieve leiderschapsstijl, waardoor er ruimte is voor inclusie. Hiermee is inclusief leiderschap een belangrijke determinant die bijdraagt aan groepsprocessen binnen het team en heeft dit een effect op de fitdimensies. De verbondenheid binnen het team hangt samen met de supplementaire fit, zoals aangenomen in verwachting 1. De supplementaire-fit kenmerkt zich door gezamenlijke waarden en doelen binnen de verschillende fitdimensies (P-O, P-G, P-S). De leidinggevende kan, als vertolker van organisatiewaarden, invloed uitoefenen op hoe de medewerkers de verschillende dimensies van fit ervaren. Dit ondersteunt de verwachting. Inclusief leiderschap overstijgt bovendien de P-S-fit-dimensie door niet alleen te focussen op de relatie met de individuele medewerker, maar ook aandacht te hebben voor de onderliggende processen en contextuele factoren in relatie tot de werkomgeving, in tegenstelling tot de Leader-Member-Exchange-theorie.

Daarnaast draagt inclusief leiderschap bij aan de complementaire fit door de unieke bijdragen, persoonlijke behoeften, vaardigheden en talenten aan te moedigen en speelt daarbij ook een belangrijke rol bij de werving, selectie en doorstroom van medewerkers door divers talent binnen te halen en deze te binden aan de organisatie. De gepercipieerde rol van inclusief leiderschap heeft invloed op een bredere variatie aan verschillende fitdimensies, in tegenstelling tot verwachting 1. Het is echter lastig om op basis van de empirische bevindingen met zekerheid vast te stellen of het om een indirecte samenhang gaat via inclusie of dat inclusief leiderschap mogelijk ook een directe samenhang vertoont met een of meerdere fitdimensies. Derhalve wordt verwachting 3 deels aangenomen.

#### 4.4 Overige bevindingen

De contextvariabele thuiswerken is niet op eenduidige wijze te relateren aan verbondenheid als indicator. Een aantal leidinggevenden geven aan dat thuiswerken een negatief effect heeft op de verbondenheid en dat het leidt tot een risico van sociale uitsluiting, vooral bij de introverte medewerkers. (Respondenten 1, 2, 13, 16). De medewerkers daarentegen ervaren dat het thuiswerken de verbondenheid met het team juist versterkt. De eigen thuisomgeving wordt als veilige omgeving gezien, er is sprake van gelijkheid omdat de situatie voor iedereen geldt en er wordt gezocht naar creatieve oplossingen om bij te dragen aan de sociale cohesie.

Wat heel sterk naar voren kwam uit de vragen die werden gesteld over inclusie is dat acht van de negen medewerkers de werkomgeving buiten het eigen team niet altijd als sociaal veilig ervaren. Hier is sprake van wanneer teams of disciplines samenwerken of met externe partijen werken, waarbij vaak wordt afgewogen of het verstandig is om een eigen mening of gedraging te uiten, oftewel: *“Choose your battles”* (Respondent 7, medewerker). De respondenten ervaren inclusie binnen het eigen team maar wijken als snel af door de vergelijking te maken met hun perceptie van inclusie buiten het team. De leidinggevenden hebben aandacht voor inclusie waaronder de sociale veiligheid buiten het team, maar geven aan behoefte te hebben aan ondersteuning en skills om hier verder invulling aan te geven (Respondenten 4, 15, 16). Dit wordt vooral ervaren door de managers die nieuw zijn zoals uit de volgende citaat blijkt:

*“Interactie tussen managers om van elkaar te leren vooral als het gaat om inclusief leiderschap zie ik als iets waardevols vooral wanneer medewerkers doorgroeien naar een managementfunctie en daar nog onervaren in zijn. Verder ben ik van mening dat nog veel managers behoefte hebben aan handvatten en mandaat om inclusief leiderschap vorm te geven” (R16-L)*

## 5. Conclusie en Discussie

Dit hoofdstuk bevat afsluitend een conclusie van het onderzoek waarin antwoord wordt gegeven op de centrale onderzoeksvraag gevolgd door een discussie en de suggesties voor vervolgonderzoek die daaruit voortkomen. Dit onderzoek wordt afgesloten met praktische aanbevelingen voor de organisatie.

### 5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag die gedurende dit onderzoek centraal stond luidt als volgt: *“In hoeverre beïnvloedt de perceptie van inclusie de verschillende dimensies van de person-environment-fit binnen het ministerie van BZK en welke rol speelt inclusief leiderschap hierbij?”* De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de verwachtingen worden besproken in het volgende gedeelte dat leidt tot de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Om te beginnen kan worden geconcludeerd dat een hoge mate van inclusie wordt ervaren door de verschillende medewerkers en de leidinggevenden binnen het eigen team. De bevroegde respondenten voelen zich op hun gemak binnen de groep en worden geaccepteerd en gewaardeerd door hun collega's waardoor ze zichzelf kunnen zijn op verschillende fronten en daarmee bijdragen aan de doelen waar het team voor aan de lat staat. Dit sluit aan op de theorie van Shore et al., (2011) waarbij de verbondenheid en eigenheid met elkaar in balans zijn.

In dit onderzoek is de *perceived fit* ten aanzien van de afzonderlijke dimensies en de verbanden tussen de dimensies onderzocht. Er kan worden gesteld dat er sprake is van een person-environment-fit op basis van de vier fitdimensies en de onderlinge samenhang, zoals besproken in het theoretisch kader. Zo hangt de P-O-fit samen met de P-G- en de P-S-fit vanwege overeenkomsten in waarden en normen tussen de medewerkers en leidinggevende. De P-G-fit vertoont samenhang met de P-J-fit waarbij de bevindingen hebben uitgewezen dat in tegenstelling tot de theorie van Kristof-Brown et al. (2005) de P-G-fit niet alleen wordt gekenmerkt door de supplementaire-fit maar ook door de complementaire-fit, vanwege de verscheidenheid in persoonlijkheid, kennis en competenties. Dit wordt gezien verrijking voor het team, omdat het bijdraagt aan diverse ervaringen en van elkaar leren, waardoor het de verbondenheid versterkt. Door inzicht te bieden in de onderlinge relaties tussen de verschillende dimensies in de praktijk en het belang hiervan, zoals Kristof-Brown et al. (2005) ook impliceert in haar onderzoek, dragen deze bevindingen bij aan de bestaande fit-theorieën.

Zoals in het theoretisch kader besproken en conform verwachting 1, is empirisch waargenomen dat de percepties van inclusie positief bijdragen aan de ervaren fit. Enerzijds vanwege de vervulling van de persoonlijke behoeften aan autonomie en ontwikkeling die bijdraagt aan het gevoel van waardering en erkenning. Anderzijds vanwege de verbondenheid met het team op basis van overeenkomsten in waarden en normen, maar ook op basis van verscheidenheid in het team. Dit draagt wetenschappelijk bij aan het verder verrijken van het potentieel inclusie in relatie tot de voordelen die het oplevert (Ferdman & Deane, 2014, Shore et al., 2018), waaronder het bevorderen van een duurzame fit.

De analyse van de empirische bevindingen laten tevens zien dat de leiding gedragingen van inclusief leiderschap vertoont die overeenkomen met het inclusie raamwerk (Shore et al., 2011; Shore et al., 2018). De praktijk toont aan dat hoewel de politieke druk, prestatiedruk en ontbreken van bepaalde skills en de beperkte invloedssfeer buiten het team, leidinggevend niet altijd in staat stellen om optimaal te kunnen faciliteren in eigenheid en verbondenheid, de respondenten hier desondanks wel begrip voor hebben vanwege de nadrukkelijk aanwezige intentie vanuit de leidinggevend. Respondenten geven hiermee aan een goede balans tussen uniciteit en verbondenheid met het team te ervaren. Derhalve kan worden gesteld dat inclusief leiderschap positief bijdraagt aan de percepties van inclusie ter ondersteuning van bestaande theorieën (Randal et al., 2018; Leroy et al., 2021).

De bevindingen laten tot slot zien dat inclusief leiderschap positief bijdraagt aan het stimuleren van ‘eigenheid’ alsmede aan de invulling van persoonlijke behoeften, en in het stimuleren van de ‘verbondenheid’ door onder andere het vertolken van de organisatiewaarden waaronder het belang van inclusie. Dit duidt op een positieve samenhang met de fit via inclusie. Het is echter lastig om met zekerheid vast te stellen of uitsluitend sprake is van een indirect verband of mogelijk ook sprake zou kunnen zijn van een direct verband met een of meerdere fitdimensies. Dit blijkt onder ander uit de sturende rol van de leidinggevende bij het werven en selecteren van medewerkers en het stimuleren van ontwikkeling dat samenhangt met de P-J-fit. Volgens Offerman en Basford (2014) speelt de manager een belangrijke rol bij het aantrekken en binden van divers talent (2014). Bovendien kan op basis van de bevindingen ook sprake zijn van een modererende rol van inclusief leiderschap waardoor een versterkend effect optreedt via inclusie, echter is het gekozen onderzoeksontwerp niet geschikt om dit vast te kunnen stellen. Derhalve kan geen duidelijke uitspraak worden gedaan over de exacte wijze waarop inclusief leiderschap samenhangt met de fitdimensies en wordt de verwachting deels aangenomen.

Op basis van de bevindingen luidt het antwoord op de onderzoeksvraag dat de perceptie van inclusie van invloed is op de person-environment-fit met de nuancering dat de mate van invloed verschilt binnen de verschillende fitdimensies. Inclusief leiderschap speelt een betekenisvolle rol in het bevorderen van inclusie alsmede het faciliteren van de fit tussen de medewerker en de verschillende fitdimensies, direct danwel indirect. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke theorievorming, die stelt dat een inclusieve leiderschapsstijl van belang is om de voordelen van een divers personeelsbestand te vergroten en als buffer te fungeren voor een mogelijke ‘misfit’ (Mor Barak, 2021).

## 5.2 Discussie

De focus van dit onderzoek was gebaseerd op de individuele perceptie van inclusie op teamniveau (Shore et al., 2011). Ondanks de gekozen focus bleek dat respondenten ook de ervaringen buiten het eigen team meewogen om de mate van eigenheid en verbondenheid te beoordelen. De bevindingen hebben namelijk uitgewezen dat buiten de muren van het team inclusie minder wordt ervaren, waarbij met name de verbondenheid uit balans is vanwege verschillende belangen en subculturen. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers zich niet altijd prettig voelen en terughoudend zijn in individuele uitingen. Dit is interessant en sluit ook aan bij het artikel van Shore et al. (2018) dat verschillende aspecten in de organisatie bijdragen aan inclusie. Dit sluit tevens aan bij de bevindingen van een recent onderzoek visie op publiek leiderschap binnen BZK (Frequin, 2021); de maatschappelijk opdracht vraagt van publieke organisaties steeds meer om grensoverschrijdend samen te werken met verschillende interne en externe stakeholders. Dit veronderstelt dat de focus op uitsluitend teamniveau niet meer toereikend is om de mate van inclusie te meten. De gekozen focus in dit onderzoek was gericht op een enkele case, maar in toekomstige onderzoeken moet de scope uitgebreid worden om hier verder onderzoek naar te kunnen doen, waarbij het raadzaam is om de collectieve perceptie van inclusie te onderzoeken in plaats van de optelsom van individuele percepties (Nishii & Rich, 2014).

Daar waar de theorie over inclusie vooral gericht is op teamniveau, zijn de conceptualisaties van de fit-theorie beschreven vanuit de ‘omgeving’ (Cable & Edwards, 2004). In de context van dit onderzoek is een nuancering aangebracht door de fit-theorie te bespreken vanuit het oogpunt van de ‘persoon’ en niet zozeer vanuit de omgeving, waarbij zowel de supplementaire als de complementaire fit in verband is gebracht met de vier fitdimensies door ook de mogelijkheid van samenhangende dimensies te onderzoeken.

Dit heeft onder ander geleid tot een afwijkende samenstelling van de P-G-fit die niet alleen wordt gekenmerkt door de supplementaire-fit maar ook door de complementaire-fit. Dit ondersteunt het onderzoek Van Vianen (2018) dat stelt dat de mate waarin personen een fit ervaren niet alleen afhankelijk is van de identificatie met de groep om zich prettig te voelen maar ook vanwege de behoefte om juist onderscheidend te zijn en van toegevoegde waarde op basis van uniciteit en om los van de groep zelf keuzes te kunnen maken die kunnen afwijken van de standaarden. Hierbij wordt meer inzicht geleverd in de P-G-fit-dimensie die tot op heden nog weinig is onderzocht, maar wel een belangrijke samenhang laat zien met inclusie. Een kanttekening hierbij is dat inclusie vraagt om een balans tussen eigenheid en verbondenheid op teamniveau (Shore et al., 2011). De vraag is of de fit ook afhankelijk is van een balans tussen supplementaire- en complementaire-fit en of de theorie te betrekken is op teamniveau. Daarentegen is inclusie ook van belang op verschillende niveaus zoals eerder verondersteld (Shore et al., 2018; Frequin, 2021) en zou de *person-stakeholders-fit* als aanvulling niet misstaan in het rijtje van fitdimensies. Dit zou een vervolgonderzoek waard kunnen zijn.

Het is lastig om een goed waardeoordeel te hechten aan de mate waarin een persoon een fit ervaart op de langere termijn. Fitdimensies zijn eerder dynamisch dan statisch. Persoonlijke behoeften evenals de vaardigheden kunnen veranderen in de tijd, omdat de aard van het werk kan veranderen vanwege een organisatiewijziging. Dit kan van invloed zijn op de hoe de fit wordt ervaren in de loop van de tijd. De verwachting volgens Kristof-Brown et al., (2005) is dat een supplementaire-fit op de langere termijn kan leiden tot homogeniteit, waardoor een organisatie haar kracht en wendbaarheid verliest om in te spelen op veranderingen (Schneider et al., 1995). Inclusief leiderschap is met name cruciaal gebleken in het bevorderen van inclusie binnen heterogene teams, terwijl teams die meer homogeen zijn over het algemeen een hoge mate van inclusie ervaren (Ashikali et al., 2020). Dit spreekt de theorie van Schneider et al., (1995) tegen die stelt dat overmatige homogeniteit op termijn kan leiden tot een misfit. Dit suggereert dat wanneer inclusie wordt gepercipieerd binnen een homogeen team dit niet zou bijdragen aan de fit. Op basis van de interviews is gebleken dat diversiteit binnen het team vooral is gebaseerd op verscheidenheid in karaktereigenschappen, kennis en vaardigheden. De rol van inclusief leiderschap is van belang bij het bevorderen van teamdiversiteit door hier ook bewust van te zijn bij de werving en selectie als onderdeel van de pre-entry-resultaten (Kristof-Brown- et al., 2005). Hierbij moet niet alleen naar complementariteit wordt gezocht in kennis, vaardigheden en competenties maar ook in balans met de teamdiversiteit als een bron van leren, creativiteit en innovatie die bijdraagt aan een ontwikkelcultuur (Ashikali et al., 2020).

### *5.2.1 Beperkingen van het onderzoek*

Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews is getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen door steeds dezelfde set vragen toe te passen (Boeije, 2014). Een van de voordelen van deze methode is de mogelijkheid om door te vragen om diepgaande data te verzamelen. In de praktijk varieerde de duur van de interviews tussen de 35 en 60 minuten. Een aantal respondenten had maar beperkte tijd beschikbaar vanwege andere prioriteiten, waardoor de tijdsduur een beperkende factor was om door te vragen. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de analyse vanwege ontbrekende data. Het is van belang om hier in de toekomst rekening mee te houden door bijvoorbeeld de vragenlijst niet al te lang te maken.

Een tweede beperking in dit onderzoek is dat de dimensies binnen de verschillende concepten overlappende indicatoren bevatte. Zo bleek het lastig voor de respondent om tijdens het afnemen van de interviews goed onderscheid te maken tussen de dimensie ‘eigenheid’ binnen het concept inclusie en ‘eigenheid faciliteren’ binnen het concept inclusief leiderschap. Ook is gebleken dat de indicator ‘waardering’ binnen de dimensie ‘verbondenheid’ overlap vertoonde met ‘needs’ binnen de dimensie person-job-fit. En ook de dimensie ‘person-supervisor-fit’ vertoonde veel overlap met het concept ‘inclusief leiderschap’. Hierdoor bleek het lastig om tijdens het coderen de data te koppelen aan de juiste dimensies wat niet ten goede komt van de interne validiteit. Het is aan te raden om in toekomstig onderzoek hier alert op te zijn tijdens de operationalisatie van de concepten.

Afsluitend is een beperking van dit onderzoek dat de resultaten statistisch niet generaliseerbaar zijn voor de gehele organisatie vanwege het gekozen onderzoeksontwerp, waardoor dit onderzoek niet bijdraagt aan de externe validiteit. Bovendien maken twaalf van de zestien respondenten onderdeel uit van de klankbordgroep D&I waardoor de perceptie van inclusie mogelijk kan afwijken van de gemiddelde BZK-ambtenaar. Dit kan worden ondervangen met kwantitatief onderzoek waarbij een grotere populatie kan worden geselecteerd. Bovendien kan de rol van inclusief leiderschap als modererende variabele worden onderzocht danwel inclusie als mediërende variabele in relatie tot de verschillende fitdimensies, zodat de samenhang tussen de concepten beter getoetst kan worden.

### 5.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek draagt bij aan het leveren van inzichten in hoe inclusie wordt ervaren door medewerkers en welke rol de leidinggevende daarbij speelt. Voortkomend uit de empirische bevindingen worden een viertal aanbevelingen meegegeven aan het programma D&I binnen BZK om inclusie te bevorderen zodat het bijdraagt aan een duurzame fit tussen de medewerker en de werkomgeving, waarbij het management een evidente rol vervult. De onderzoeksresultaten en aanbevelingen kunnen helpen om het plan van aanpak D&I waar nodig bij te stellen of aan te scherpen.

*Aanbeveling 1: een wendbare overheid en multidisciplinair samenwerken vraagt om groter te denken.* Het bevorderen van inclusie op teamniveau alleen, is gezien de maatschappelijke opgave die vraagt om grensoverschrijdend werken, niet meer toereikend. Managers moeten ook streven naar een sociaal veilige inclusieve werkomgeving buiten het eigen team in relatie tot diverse samenwerkingsverbanden en in ontmoetingen tussen collega's binnen de eigen organisatie, interdepartementaal en met externe stakeholders.

*Aanbeveling 2: niet blindstaren op de perfecte match.* De focus op een perfecte match op basis van *demands-abilities-fit* leidt ertoe dat iemand snel aan zijn maximum zit en de uitdaging verliest. Er moet ook aandacht zijn voor het ontwikkelpotentieel, zowel bij werving en selectie van nieuwe medewerkers, als bij doorstroom en ontwikkeling van medewerkers binnen het loopbaanbeleid die al werkzaam zijn binnen de organisatie. Hierbij moet de focus niet alleen liggen op behoud en doorstroom op departementaal niveau maar breder binnen de gehele Rijksdienst.

*Aanbeveling 3: voeg diversiteit en inclusie toe als verplicht onderdeel van het MD-traject.* Inclusief leiderschap is een belangrijke determinant voor het bevorderen van een inclusiviteit. Er is aandacht voor diversiteit bij werving en selectie door het aanbieden van biastrainingen maar het D&I-beleid maakt vervolgens geen verplicht onderdeel uit van een Management Development leergang voor (top)managers evenals voor leiderschapstrajecten voor managers in wording die doorstromen vanuit een niet leidinggevende functie. Door D&I op te nemen als verplicht onderdeel van diverse leiderschaps- en coachingstrajecten, kan dit bijdragen aan een BZK-brede uniforme handelings- en gedragsrepertoire van publieke managers vanuit een meervoudig perspectief. Dit draagt tevens bij aan het verbreden van de focus van inclusie zoals besproken in de eerste aanbeveling.



*Aanbeveling 4: diversiteit is meer dan alleen demografische verscheidenheid.* Het bevorderen van diversiteit moet zich niet uitsluitend beperken tot de zichtbare demografische verschillen, maar diversiteit moet ook gezocht worden in de niet zichtbare verschillen zoals persoonlijkheden, kennis, behoeften, drijfveren en unieke talenten. Het onderschrijven en uitdragen van het belang hiervoor door het management draagt bij aan het vergroten van het begrip ten aanzien van D&I en de toegevoegde waarde hiervan. Met name bij de groep ‘tegenstanders’ binnen de organisatie kan deze kijk leiden tot meer begrip, omdat het dan om de mens draait en een mens is eenmaal niet te categoriseren, omdat je uniek kunt zijn op heel veel verschillende manieren en ook nog eens verandert in de tijd op basis van levenservaring, persoonlijke groei en ontwikkeling.

#### 5.4 Tot slot

De organisatie heeft de keuze gemaakt om diversiteit, inclusie en duurzame inzetbaarheid te bevorderen, rest nu nog de noodzaak om het te verbinden en het bereik te vergroten; *“Ambieer, geloof, vertrouw en maak het waar door de handen ineen te slaan want het draait uiteindelijk om de investering in human capital om onze samenleving goed van dienst te kunnen zijn en blijven.”*

## 6. Literatuurlijst

- Andela, M. & Doef, M. P. van der. (2019). A comprehensive assessment of the person-environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Canadian Journal of Career Development*.
- Andrews, R., Ashworth, R. (2015). Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the U.K. civil service. *Public Administration Review*, 75(2), 279–288.
- Arthur, W. A. Jr., Bell, S. T., Doverspike, D. & Villado, A. J. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 786-801.
- 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.
- Ashikali, T. S. (2018). Leadership and inclusiveness in public organizations. Geraadpleegd op 13 oktober 2021, van <http://hdl.handle.net/1887/67116>
- 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.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen. In P. Scheepers, H. Tobi & H. Boeije (2016). *Onderzoeksmethoden* (pp. 265-266). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

- Byrne, D., Clore, G. L., & Smeaton, G. (1986). The Attraction Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1167–1170.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974.
- Chuang, A., & Sackett, P.R. (2005). The perceived importance of person–job fit and person–organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality*, 33, 209– 226.
- Chuang, A., Shen, C.-T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66–98.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln, Nebraska: Sage.
- Dawis R.V. (1992). Person–environment fit and job satisfaction. In Cranny CJ, Smith PC, Stone EF (Eds.). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Edwards J.R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper CLRIT (Ed.). *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). Chichester, UK: Wiley.

- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The Phenomenology of Fit. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 802–827.
- Edwards, J.R., & Shipp, A.J. (2007). The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- 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.
- Evers, J. (2015). Kwalitatief interviewen: kunst én kunde. Geraadpleegd op 5 december 2021, van [http://www.boomhogeronderwijs.nl/media/7/9789089538161\\_inkijkexemplaar.pdf](http://www.boomhogeronderwijs.nl/media/7/9789089538161_inkijkexemplaar.pdf)
- Ferdman, B. R. Deane (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco, USA (2014) 622 pp]. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(3), 195–197.
- Frequin, M. (2021). *Kompas voor publiek leiderschap: visie op wenselijke leiderschapsrichtingen*. Bureau Algemene Bestuursdienst, Ministerie van Binnenlandse Zakken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd op 22 december 2021, van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/naar-een-nieuwe-visie-op-publiek-leiderschap>
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Chandler, M. M., Moran Pradco, C. M., & Greguras, G. J. (2014). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, *67*, 389-420.
- Greguras, G. J., Kelloway, E. K., Spreitzer, G. M., Porath, C. L., Diefendorff, J. M., Carpenter, J., ... Gagné, M. (2014). Person-Environment Fit and Self-Determination Theory. In *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (Vol. 1). Oxford University Press.

- Goldschmeding Foundation. (2021, 20 september). Bedrijfsleven laat kansen onbenut. Geraadpleegd op 17 oktober 2021, van <https://goldschmeding.foundation/bedrijfsleven-laait-kansen-diversiteit-onbenut/>
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727-741.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Holvino, E., Ferdman, B., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In Stockdale, M., & Crosby, F. (Eds.). *The psychology and management of workplace diversity*, 245–276. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 651–686. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kennisopenbaarbestuur. Diversiteit bij de overheid. Geraadpleegd op 28 september 2021, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/diversiteit-bij-de-overheid/>
- Kristof A.L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. G., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-320.
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & J. Hoever, I. (2021). Fostering Team Creativity through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group & Organization Management*.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.

- Matterson, S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 473 – 490.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field-test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 74, 424 – 432.
- Meier, K. J. (2019). Theoretical frontiers in representative bureaucracy: New directions for research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(1), 39-56.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2018, September 14). *In het hart van de publieke zaak- Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Geraadpleegd op 28 oktober 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1): 47–63.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (derde editie). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & Organization Management*.
- Morley, M.J. (2007), ‘Person-Organization Fit’. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109–117.

- Mustafa, G. & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1).
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Neuman, W. L. (2006). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (tweede editie). Boston, MA: Pearson.
- Ng, E. S. & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nishii, L.H. & Rich, R.E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 229-259. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 229–259. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostroff, C. & Shulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds). *Perspectives on organizational fit*, pp.123-154. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, US.
- 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.
- Punch, K. (2016). *Developing effective research proposals*. Los Angeles, CA: Sage.
- 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.

- Rijksoverheid. (2021). Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid. Geraadpleegd op 28 oktober 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Roberson Q. & Perry J.L. (2021). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*.
- Robertson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology*, 50(1), 141–152.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). THE ASA FRAMEWORK: AN UPDATE. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Shaikh, T., & Kanekar, S. (1994). Attitudinal Similarity and Affiliation Need as Determinants of Interpersonal Attraction. *The Journal of Social Psychology*, 134(2), 257–259.
- 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.
- 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., & Chung, B. G. (2021). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management*.
- Steijn, Groeneveld, Steijn, A.J., & Groeneveld, Sandra. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (Tweede herziene editie.). Assen: Van Gorcum.
- Strauss, A. & Corbin, J., (2007). Basics of qualitative research: *Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



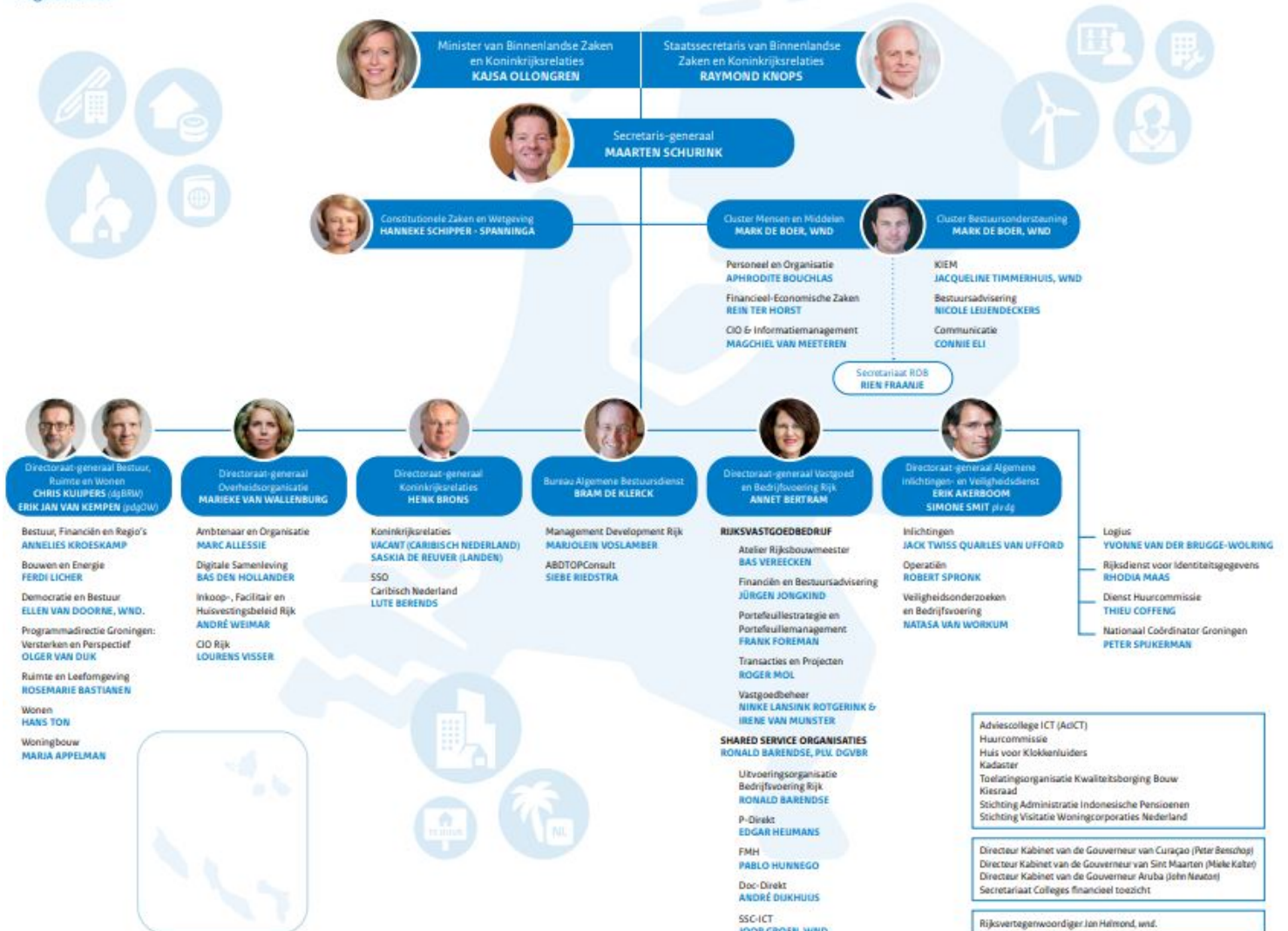
- Tinsley, H. E. A. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person–Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 147–179.
- UBRijksoverheid. (2021). Coaching en culturele diversiteit. Geraadpleegd op 28 oktober 2021, van <https://www.ubrijk.nl/actueel/nieuws/2021/09/22/coaching-en-culturele-diversiteit>
- Valenzuela, A. & Rogers, E. (2018). Strategizing personality traits: an acculturation approach to person–environment fit and expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, (8), 434–456.
- Van der Wal, Z. (2017, 3 maart). De 21<sup>e</sup>-eeuwse overheidsmanager. *Een reis door tijd, plaats en context*. Den Haag, CAOP.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.
- Velde, E. G. van der, Jansen, P., & Dikkers, J. S. E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (3e editie). Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Verquer ML, Beehr TA, Wagner SH. (2003). A meta-analysis of relations between person organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Sabey, T. B. (2020). Meaningfulness Misfit: Consequences of Daily Meaningful Work Needs-Supplies Incongruence for Daily Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 760–770.
- Van Vuuren, V., Veldkamp, P., Jong, M. de, & Seydel, R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.

- Wong, S. I., & Warner-Söderholm, G. (2020). *Five tips for how to keep your team connected while working from home during the coronavirus pandemic*. Geraadpleegd op 3 november 2021, van <https://sciencenorway.no/covid19-researchers-zone-share-your-science/5-tips-for-how-to-keep-your-team-connected-while-working-from-home-during-the-coronavirus-pandemic/1658531>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Yu, K.Y.T. (2013). *A motivational model of person-environment fit: psychological motives as drivers of change*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

# Bijlage 1: organogram BZK

## Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Augustus 2021



## Bijlage 2: interviewsript

<b>A. Voorbereiding</b>	<p><b>Doel, wat beoog ik met het interview te bereiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Verzamelen van empirische data om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag: <i>in hoeverre beïnvloedt de perceptie van inclusie de verschillende dimensies van de person-environment-fit binnen het ministerie van BZK en welke rol speelt inclusief leiderschap hierbij?</i></li><li>-Middels empirisch onderzoek toetsen of hoe de centrale concepten met elkaar samenhangen in de praktijk en of de verwachtingen aangenomen, deels aangenomen of verworpen worden.</li><li>-Ik ben benieuwd naar de individuele percepties van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van inclusie, inclusief leiderschap en fit en of hier wezenlijke overeenkomsten en verschillen zijn te ontdekken.</li><li>-De vragen moeten leiden tot meer diepgang over het centrale concept zodat ik op basis van de empirisch verkregen data een koppeling kan maken met de theorie om een verklaring te kunnen onderzoeken.</li></ul> <p><b>Passende opbouw:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Semigestructureerde vragenlijst middels het gebruik van een topiclijst.</li><li>-Onderwerpen zijn gebaseerd om de centrale concepten in logische volgorde.</li><li>-Elk onderwerp wordt kort ingeleid en toegelicht zodat de respondent het goed begrijpt dit blijf ik ook tussendoor toetsen.</li></ul> <p><b>Vooraankondiging via besloten community:</b></p> <p>Beste leden van de klankbordgroep D&amp;I BZK,</p> <p>In overleg met de dossierhouder D&amp;I plaats ik hierbij een oproep door gebruik te maken van mijn tijdelijke account binnen de community van de klankbordgroep D&amp;I BZK. Ik zal mezelf eerst even kort voorstellen. Mijn naam is Warcha Sewnarain en ik ben sinds 2010 werkzaam bij FMHaaglanden. Ik ben begin dit jaar gestart aan de masteropleiding Management van de Publieke sector bij de Universiteit Leiden. Inmiddels ben ik aangekomen bij het laatste onderdeel van de studie namelijk een scriptieonderzoek. Graag zou ik hierbij uw medewerking willen vragen.</p> <p>Het thema van mijn onderzoek is Diversiteit, Inclusie en Leiderschap. De centrale vraag die ik graag zou willen onderzoeken binnen het ministerie van BZK is als volgt: in hoeverre beïnvloedt de perceptie van inclusie de ervaren fit binnen het ministerie van BZK en welke rol speelt inclusief leiderschap hierbij?</p> <p>In afstemming met de dossierhouder D&amp;I heb ik ook een paar medewerkers geselecteerd die nog persoonlijk ga mailen. Daarnaast stel ik jullie ook de vraag: wie wil meedoen aan mijn onderzoek aangaande de vraag dat centraal staat in mijn onderzoek?</p>
-------------------------	--

	<p>Het interview neemt maximaal 45 min van uw tijd in beslag en zal ingepland worden tussen 15 en 30 november. Het zijn ongeveer 10 vragen die ik aan u wil voorleggen. Indien u het prettig vindt kan ik de vragenlijst vooraf toesturen. Uiteraard ga ik vertrouwelijk om met alle gegevens en informatie en wordt u in de uitwerking geanonimiseerd. Wilt u mij hierbij helpen, stuur mij dan een email met daarin een voorkeur voor een dag en tijdstip zodat ik een afspraak kan inplannen. Uw medewerking wordt ontzettend gewaardeerd! Mocht u nog aanvullende vragen hebben, dan kunt u telefonisch of via de mail contact opnemen. De uitkomsten van het onderzoek en de aanbevelingen worden naderhand gedeeld.</p>
<b>B. Respondenten</b>	<p>BZK breed zijn 16 respondenten benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Selectie heeft plaatsgevonden op basis van een zo gevarieerd mogelijke onderzoekspopulatie (organisatieonderdeel, leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, aantal dienstjaren, mix medewerkers en leidinggevenden).</p>
<b>C. Planning</b>	<p>Interviews worden digitaal afgenomen.</p> <p>De interviews worden gepland in de periode tussen 15 en 30 november 2021. Tijdsduur van het interview bedraagt ongeveer 45 min.</p>
<b>D. Introductie</b>	<p>Nogmaals bedankt dat u wilt meewerken aan dit interview! (Paar minuten tijd voor praatje pot). Zoals aangekondigd per mail doe ik dit onderzoek in het kader van mijn afstudeerscriptie. Het thema van mijn onderzoek is Diversiteit, Inclusie en Leiderschap binnen de publieke sector. In mijn onderzoek heb ik verschillende wetenschappelijke concepten en theorieën bestudeerd die nog onvoldoende empirisch zijn onderzocht. Ik ben dan ook heel erg benieuwd in hoeverre de theorieën herkenbaar zijn in de praktijk, wat eventueel lastig blijkt of juist niet zodat ik kan eindigen met inzichten en aanbevelingen voor de organisatie.</p>
<b>E. Instructies</b>	<p><b>Voor de respondent:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Het interview bestaat uit 3 hoofdonderwerpen.</li> <li>-Elk onderwerp licht ik kort toe waarna de vragen volgen.</li> <li>-Mocht u een vraag niet goed begrijpen of ik vat het niet goed samen geeft u dat dan aan.</li> <li>-In neem het interview op tenzij u daar bezwaar tegen heeft?</li> <li>-Uiteraard ga ik zorgvuldig en vertrouwelijk om met de verkregen informatie en gebruik ik de informatie uitsluitend voor mijn paper.</li> <li>-Zijn er voorafgaand aan het interview nog vragen of onduidelijkheden?</li> </ul> <p><b>Voor mezelf:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ik vraag door wanneer ik ergens meer over wil weten (probes zijn voorbereid).</li> <li>-Ik grijp tactisch in wanneer het verhaal afdwaalt van het doel.</li> <li>-Ik laat de respondent uitpraten en knik met mijn hoofd en geef korte reacties om te laten merken dat ik het begrijp.</li> <li>-Ik vat kort samen na elk antwoord om te toetsen of ik het goed heb begrepen.</li> </ul>

<b>F. Controlevragen</b>	<p>Voordat ik van start ga met de inhoudelijke vragen komen eerst wat algemene vragen aan bod. Wederom benadruk ik dat er vertrouwelijke wordt omgegaan met de informatie en dat algemene data kan helpen bij de analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Naam, functie, organisatieonderdeel (toetsen)</li> <li>-Opleidingsniveau</li> <li>-Geboortejaar</li> <li>-Aantal dienstjaren</li> <li>-Culturele achtergrond</li> <li>-Teamgrootte</li> </ul>
<b>G. Centrale onderwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inclusie</li> <li>-PE-fit</li> <li>-Inclusief leiderschap</li> </ul>
<b>H. Afsluiting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-We zijn aan het einde gekomen van het interview?</li> <li>-Wat zou u tot slot nog kwijt willen over dit onderwerp?</li> <li>-Heeft u nog opmerkingen of vragen?</li> <li>-Ontzettend bedankt voor uw medewerking!</li> </ul>

### Bijlage 3: lijst respondenten

<b>Respondent</b>	<b>Functie</b>
1	Leidinggevende
2	Leidinggevende
3	Medewerker
4	Leidinggevende
5	Medewerker
6	Medewerker
7	Medewerker
8	Medewerker
9	Medewerker
10	Medewerker
11	Medewerker
12	Medewerker
13	Leidinggevende
14	Leidinggevende
15	Leidinggevende
16	Leidinggevende

## Bijlage 4: topiclijst medewerkers

Topic	Indicator	
Controlevariabelen	Geslacht Geboortejaar Opleidingsniveau Functie Aantal dienstjaren Organisatieonderdeel Teamgrootte	
Topic	Indicator	Meetinstrument (interviewvragen)
Algemeen	Controlevariabelen	Kunt u iets vertellen over uzelf (sturen op controlevariabelen)?
Fit op basis van persoonlijke behoeften	Behoeftes aan autonomie Behoeftes aan verbondenheid	In hoeverre sluit uw baan aan bij wat u persoonlijk belangrijk vindt en waar u behoefte aan heeft?
Fit op basis van vaardigheden en competenties	Kennis, vaardigheden, competenties  Ontwikkelmogelijkheden	Sluit uw baan goed aan bij uw vaardigheden kennis en unieke talenten?  In hoeverre wordt ontwikkeling gestimuleerd?
Fit met organisatie	Identificatie organisatiecultuur  Betrokkenheid Toewijding	Welke waarden vindt u belangrijk en in hoeverre sluit dit aan bij de waarden van de organisatie?  In hoeverre beïnvloedt dit de betrokkenheid en toewijding die u voelt voor de organisatie?
Fit met het team	Gezamenlijke waarden  Passend bij het team	In hoeverre komen deze waarden overeen met die van uw teamleden?  In hoeverre komt uw persoonlijkheid en uw perspectief overeen met die van uw collega's binnen het team of is er juist sprake van verschillen?
Fit met leidinggevende	Waardencongruentie  Wederzijds respect, begrip, vertrouwen	In hoeverre komt uw persoonlijkheid en uw perspectief overeen met die van uw leidinggevende?  In hoeverre is er sprake van wederzijds respect, begrip en vertrouwen tussen u en uw leidinggevende?
Inclusie (perceptie mate van verbondenheid)	Behandeld als insider  Zichzelf kunnen zijn	In hoeverre voelt u zich betrokken bij het team?  In hoeverre kunt u volledig uzelf zijn en waar blijkt dat uit?  In hoeverre worden verschillen gerespecteerd en gewaardeerd binnen uw team?
Inclusie (perceptie mate van eigenheid)	Waardering eigenheid	In hoeverre worden uw unieke talenten, vaardigheden en kennis gewaardeerd?



	Ruimte voor unieke inbreng	In hoeverre biedt de werkomgeving ruimte en veiligheid om uw stem te laten horen zonder dat u zich hoeft in te houden of aan te passen?
Inclusief Leiderschap (Faciliteren verbondenheid)	<p>Teamleden steunen</p> <p>Gelijkheid en rechtvaardigheid</p> <p>Sturen op gezamenlijke besluitvorming</p>	<p>In hoeverre ervaart u steun van uw leidinggevende en waar blijkt dit uit?</p> <p>In hoeverre wordt u gelijk en op een eerlijke manier behandeld door uw leidinggevende?</p> <p>In hoeverre wordt gezamenlijke besluitvorming gefaciliteerd door uw leidinggevende?</p>
Inclusief Leiderschap (Faciliteren eigenheid)	<p>Unieke bijdragen aanmoedigen</p> <p>Obstakels wegnemen</p>	<p>In hoeverre wordt u gestimuleerd om uw bijdrage te leveren bij keuzes die worden gemaakt over het wat en hoe van de werkzaamheden?</p> <p>In hoeverre onderneemt uw leidinggevende actie om eventuele obstakels weg te nemen en ruimte te bieden zodat u uw eigen perspectief kunt inbrengen?</p>
Contextvariabele (Hybride werken)	Thuiswerken in relatie tot verbondenheid	Hoe ervaart u het thuiswerken en in hoeverre beïnvloedt dit de verbinding met de organisatie, de verbondenheid die u voelt met het team en de relatie met uw leidinggevende?
Afsluiting		Wilt u tot slot nog iets kwijt dat kan bijdragen aan dit onderzoek?

## Bijlage 5: topiclijst leidinggevenden

Topic	Indicator	
Controlevariabelen	Geslacht Geboortejaar Opleidingsniveau Functie Aantal dienstjaren Organisatieonderdeel Teamgrootte	
Topic	Indicator	Meetinstrument (interviewvragen)
Algemeen	Controlevariabelen	Kunt u iets vertellen over uzelf (sturen op controlevariabelen)?
Fit op basis van persoonlijke behoeften	Behoefte aan autonomie Behoefte aan verbondenheid	In hoeverre sluit uw baan aan bij wat u persoonlijk belangrijk vindt?
Fit op basis van vaardigheden en competenties	Kennis, vaardigheden, competenties  Ontwikkelmogelijkheden	Sluit uw baan goed aan bij uw kennis, vaardigheden en competenties?  In hoeverre vindt u het belangrijk om ontwikkeling te stimuleren?
Fit met organisatie	Identificatie organisatiecultuur  Betrokkenheid Toewijding	Welke waarden vindt u belangrijk en in hoeverre sluit dit aan bij de waarden van de organisatie?  In hoeverre beïnvloedt dit de betrokkenheid en toewijding die u voelt voor de organisatie?
Fit met het team	Gezamenlijke waarden  Passend bij het team	In hoeverre komen deze waarden overeen met die van uw medewerkers?  In hoeverre komt uw persoonlijkheid en uw perspectief overeen met die van uw medewerkers of is er juist sprake van verschillen?
Fit met leidinggevende	Wederzijds respect, begrip, vertrouwen	In hoeverre is er sprake van wederzijds respect, begrip en vertrouwen tussen u en uw medewerkers?
Inclusie (individuele perceptie mate van verbondenheid)	Behandeld als insider  Zichzelf kunnen zijn	In hoeverre voelt u zich betrokken in uw team?  In hoeverre kunt u volledig uzelf zijn en waar blijkt dat uit?  In hoeverre worden verschillen gerespecteerd en gewaardeerd binnen uw team?
Inclusie (individuele perceptie mate van eigenheid)	Waardering eigenheid  Ruimte voor unieke inbreng	In hoeverre worden uw unieke talenten, vaardigheden en kennis gewaardeerd?  In hoeverre biedt de werkomgeving ruimte en veiligheid om uw stem te laten horen zonder dat u zich hoeft in te houden of aan te passen?  Wat is volgens u van belang om inclusie te bevorderen en waarom?
Inclusief Leiderschap (Faciliteren verbondenheid)	Teamleden steunen  Gelijkheid en rechtvaardigheid	In hoeverre steunt u uw medewerkers zodat ze zich geaccepteerd en verbonden voelen met het team?  In hoeverre worden uw medewerkers gelijkwaardig en rechtvaardig behandeld en waar blijkt dat uit?

	Sturen op gezamenlijke besluitvorming	In hoeverre faciliteert u gezamenlijke besluitvorming door bewust gebruik te maken de verschillende unieke talenten en inzichten van uw medewerkers?
Inclusief Leiderschap (Faciliteren eigenheid)	Unieke bijdragen aanmoedigen  Obstakels wegnemen	In hoeverre faciliteert u uw medewerkers in het inbrengen van hun individuele perspectieven?  Komt het weleens voor dat er subgroepen ontstaan binnen uw team dat resulteert in sociale uitsluiting van anderen en zo ja hoe voorkomt u dit?
Contextvariabele (Hybride werken)	Thuiswerken in relatie tot verbondenheid	Hoe ervaart u het thuiswerken en in hoeverre beïnvloedt dit de verbinding met de organisatie, de verbondenheid die u voelt met het team en de organisatie?
Afsluiting		Wilt u tot slot nog iets kwijt dat kan bijdragen aan dit onderzoek?

## Bijlage 6: codeboom

Hoofdcode	Subcode	Sub-subcode
<b>1. Controlevariabelen</b>	1.1 Variabelen	1.1.1 Geslacht
		1.1.2 Geboortjaar
		1.1.3 Opleidingsniveau
		1.1.4 Functie
		1.1.5 Dienstjaren
		1.1.6 Teamgrootte
<b>2. Fit</b>	2.1 Needs	2.1.1 Autonomie 2.1.2 Verbondenheid
	2.2 Abilities	2.2.1 Aansluiting, (kennis, vaardigheden, competenties) 2.2.2 Ontwikkelmogelijkheden
	2.3 P-O-fit	2.3.1 Identificatie met organisatiecultuur 2.3.2 Betrokkenheid 2.3.3 Toewijding
	2.4 P-G-fit	2.4.1 Gezamenlijke waarden en doelen 2.4.2 Passend bij het team 2.4.3 Integratie van verschillen*
	2.5 P-S-fit	2.5.1 Gezamenlijke waarden 2.5.2 Wederzijds begrip, respect en vertrouwen
<b>3. Inclusie</b>	3.1. Verbondenheid	3.1.1 Behandeld als insider 3.1.2 Zichzelf kunnen zijn 3.1.3 Integratie van verschillen
	3.2 Eigenheid	3.2.1 Waardering eigenheid 3.2.2 Ruimte voor unieke inbreng
<b>4. Inclusief leiderschap</b>	4.1. Faciliteren in verbondenheid	4.1.1 Ondersteunen teamleden 4.1.2 Gelijkheid en rechtvaardigheid 4.1.3 Sturen op gezamenlijke besluitvorming 4.1.3 Toegankelijkheid en bereikbaarheid*
	4.2 Faciliteren in eigenheid	4.2.1 Unieke bijdragen aanmoedigen 4.2.2 Obstakels wegnemen 4.2.3 Sociale uitsluiting voorkomen
<b>5. Contextvariabelen</b>	5.1 Hybride werken	5.1.1 Thuiswerken in relatie tot verbondenheid

\*Code is voortgekomen uit dataverzameling.