



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## De rol van communicatie bij intended en perceived inclusief leiderschap

Dam, Julia ten

### Citation

Dam, J. ten. (2023). *De rol van communicatie bij intended en perceived inclusief leiderschap*.

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/1887/3608444>

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

# De rol van communicatie bij intended en perceived inclusief leiderschap

Masterscriptie

Julia ten Dam

Universiteit Leiden – Faculteit Governance & Global Affairs

Master Management van de Publieke Sector

Auteur	Julia ten Dam
Studentnummer	3101797
Vak	Leiderschap
Capstone	Diversiteit, Inclusie & Leiderschap
Opleidingsinstituut	Universiteit Leiden
Opleiding	Master Management van de Publieke Sector
Studiejaar	2022-2023
Inleverdatum	13 maart 2023
Docent	T. Ashikali

## Voorwoord

---

Met dit afstudeeronderzoek komt het einde van mijn Master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden dan echt in zicht. Het was extra mooi om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren binnen de *capstone* diversiteit, inclusie en leiderschap. Aandacht voor minderheden en gelijkheid creëren loopt als een rode draad door mijn studententijd. Na stages bij NGO's, presentaties over cultuurverschillen en voorlichtingen met en over statushouders, wist ik gelijk dat dit het onderwerp moest zijn waar ik op zal afstuderen. Ik geloof immers heilig in de kracht van onze verschillen. Hoe bijzonder is het om verschillende perspectieven, culturen, achtergronden, leeftijden, religies en geslachten met elkaar te mengen, zo van elkaar te leren en vooruit te komen. Het is iets wat ik mij elke dag probeer voor te houden: van alle mensen die je ontmoet kan je iets leren. Ik hoop dat mijn onderzoek kan bijdragen aan het creëren van een meer inclusieve afdeling binnen Rijkswaterstaat en zo ook voor andere afdelingen binnen en buiten de organisatie van impact kan zijn.

Ik wil beginnen met het bedanken van mijn afstudeerbegeleidster Tanachia Ashikali. Dank voor het helpen vormgeven van mijn onderzoeksopzet en het beantwoorden van al mijn vragen. Ook wil ik Bram Segijn hartelijk bedanken voor zijn hulp bij het uitvoeren van mijn onderzoek bij de afdeling Leefomgeving binnen Rijkswaterstaat. Zonder Bram en de andere respondenten zou mijn onderzoeksopzet geen volwaardig onderzoek zijn geworden.

Het was een uitdagende periode. Door een hersenschudding was ik verplicht aan de handrem te trekken. Gelukkig herstelde ik op tijd om de uitgestelde deadline te halen en hield ik mijn doel voor ogen: het opleveren van een goed onderzoek. Trots en blij presenteer ik u mijn masterscriptie: *“De rol van communicatie bij intended en perceived inclusief leiderschap.”*

Julia ten Dam

13 maart 2023

## Managementsamenvatting

---

De maatschappij waarin wij leven wordt door verschillende factoren steeds diverser. Overheidsorganisaties zien hierdoor de noodzaak om diversiteit en inclusie binnen organisaties aandacht te geven. Het is van belang dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich verbonden voelen met hun team en leiderschap speelt hierbij een grote rol. Om meer inzichten te krijgen in inclusief leiderschap beantwoordt dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag: *“Welke rol speelt communicatie bij de congruentie tussen intended en perceived inclusief leiderschap?”*

Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatief onderzoek om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er zijn 11 semigestructureerde interviews afgenomen en twee meetings geobserveerd binnen de directie Water, Verkeer en Leefomgeving van Rijkswaterstaat. Uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van een inclusieve omgeving. Medewerkers voelen zich gehoord, kunnen zichzelf zijn en voelen zich onderdeel van hun team. Er is nog ruimte voor verbetering als het aankomt op de verbondenheid van de verschillende teams in de afdelingen.

De conclusie is dat de leidinggevende respondenten inclusief gedrag vertonen en medewerkers hier over het algemeen tevreden over zijn. Wel blijkt dat leidinggevendenden niet actief vragen naar feedback op hun inclusieve leiderschap en medewerkers deze feedback ook niet geven. Het gesprek over hoe intended inclusief leiderschap wordt ontvangen door medewerkers wordt niet gevoerd. De medewerkers noemen in de interviews meerdere punten die leidinggevendenden kunnen verbeteren op het gebied van inclusie, maar zolang dit niet naar de leidinggevendenden wordt teruggekoppeld zal deze verbetering niet te zien zijn. Hierdoor laat de afdeling kansen liggen om inclusiever te worden.

De bevindingen leiden tot drie aanbevelingen voor de afdeling. Voer allereerst het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het ervaren inclusieve leiderschap. Vorm ten tweede een gezamenlijke definitie van inclusie en stel doelen op. En faciliteer het gesprek over inclusie en maak het een terugkerend onderwerp.

# Inhoud

---

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
1.1 Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.2 Maatschappelijke relevantie .....	8
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>9</b>
2.1 Inclusie .....	9
2.2 Inclusief leiderschap .....	11
2.3 Intended en perceived leiderschap .....	12
2.4 Communicatie .....	13
2.5 Verwachtingen .....	13
<b>3. Methodes</b> .....	<b>15</b>
3.1 Casestudie .....	15
3.2 Casus .....	16
3.3 Dataverzameling .....	17
3.4 Operationalisering .....	17
3.5 Methode van analyse .....	18
3.6 Betrouwbaarheid, validiteit & ethiek .....	18
<b>4. Analyse</b> .....	<b>20</b>
4.1 Inclusie .....	20
4.1.1 Uniciteit .....	21
4.1.2 Verbondenheid .....	21
4.2. Inclusief leiderschap .....	22
4.2.1 Intended & Perceived inclusief leiderschap .....	22
4.3 Communicatie .....	27
4.3.1 Communicatie en inclusie .....	28
4.3.2 Communicatie inclusie versterken .....	29
<b>5. Conclusie &amp; discussie</b> .....	<b>31</b>
5.1 Conclusie & discussie .....	31
5.2 Beperkingen .....	33
5.3 Adviezen voor verder onderzoek .....	34
5.4 Aanbevelingen .....	34
<b>Literatuur</b> .....	<b>36</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>41</b>

# 1. Inleiding

---

We leven in een maatschappij die dankzij verschillende factoren, zoals migratie, globalisering en internationale conflicten, steeds diverser wordt. Waar in 2020 24,3 procent van de Nederlandse bevolking een migratieachtergrond had, was dat in 2022 25,3 procent (CBS, 2022). Door het diverser worden van de maatschappij, neemt ook de aandacht voor diversiteit toe. Diversiteit gaat echter niet alleen om een verschil in cultuur. Het gaat om alle punten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zoals religie, geslacht, leeftijd en geaardheid (Van Knippenberg et al., 2004). Diversiteit en inclusie worden vaak samen genoemd, maar de begrippen verschillen van betekenis. We spreken van inclusie wanneer de verschillen tussen medewerkers actief worden ingezet en wanneer de verschillen worden erkend, gewaardeerd en benut (Shore et al., 2011). De toename van diversiteit in Nederland zal ook terug te zien zijn in organisaties. Zo ook binnen de overheid, waar diversiteit en inclusie onderdeel is van de zeven speerpunten binnen het strategisch personeelsbeleid van het Rijk 2025 (Rijksoverheid, 2018).

Het feit dat een organisatie divers is, maakt het nog niet direct inclusief. Diversiteit is makkelijker te bewerkstelligen dan inclusie en kan door middel van wetgeving worden verplicht. Inclusie daarentegen is het gevolg van gedrag, waarbij mensen zichzelf kunnen zijn en zich onderdeel van het team voelen. Het zijn van een inclusie afdeling of organisatie houdt in dat medewerkers zich mogen en durven te gedragen op een manier die aansluit bij hun eigen identiteit. Ook zijn medewerkers betrokken bij besluitvorming en worden zij niet veroordeeld maar juist gesteund in het hebben en delen van hun eigen mening, ook als die afwijkt van de norm (Nishii, 2013). Inclusie draagt bij aan het creëren van een veilige werkomgeving. Dit is voor overheidsorganisaties van belang, omdat deze organisaties het publieke belang dienen. Het ontwikkelen van een inclusieve organisatie kan zo bijdragen aan een inclusieve samenleving (Selden & Selden, 2001). Ook is het van belang om te streven naar diversiteit en inclusie, omdat discriminatie en uitsluiten geen waarden zijn die wij terug willen zien in onze maatschappij en binnen onze organisaties. Diversiteit kan ook invloed hebben op het behalen van de organisatiedoelstellingen (Groeneveld & Verbeek, 2012).

Hoewel de afgelopen jaren de aandacht voor diversiteit en inclusie binnen zowel de maatschappij als binnen organisaties erg is toegenomen, blijkt uit onderzoek dat minderheidsgroepen nog niet voldoende positieve effecten van deze aandacht binnen hun

organisatie merken en zich hierdoor nog niet genoeg verbonden voelen. Ook ervaren zij nog steeds vooroordelen binnen hun organisaties (Krentz, 2019).

Inclusief leiderschap is nodig om inclusieve organisaties en teams te ontwikkelen (Ashikali et al., 2021). Leiderschap is hierbij van belang, doordat leiders dichtbij medewerkers staan en hierdoor goed de waarden van de organisatie kunnen overbrengen (Zohar & Luria, 2010). Medewerkers kijken naar hun leiders als voorbeeld, om in te schatten wat er wordt gewaardeerd en wat er van hen wordt verwacht (Nishii & Leroy, 2020). Zo stellen Leroy et al. (2021), dat leiders bijdragen aan het ontwikkelen van een inclusief team wanneer zij medewerkers motiveren om hun ideeën en meningen te uiten, waardoor de positieve effecten van diversiteit worden benut.

Leiderschap kan worden gezien als een communicatieproces (de Vries et al., 2010). Leiderschap gaat om het beïnvloeden van de perceptie van medewerkers. Daarom wordt het gezien als het bepalende element voor het hebben van goede communicatie (Men, 2014). Onder communicatie verstaan we *'het proces van onderlinge uitwisseling van gedachten, gevoelens en strevingen'* (van Doorn & Lammers, 1959 p.38). Er kan immers een goed inclusiebeleid zijn, maar wanneer dit niet op de juiste manier wordt gecommuniceerd naar de medewerkers, zal het niet worden geïmplementeerd zoals bedoeld. Het blijkt dat het hebben van een gewenst diversiteit en inclusie-klimaat en diversiteitsgericht leiderschap, kan bijdragen aan effectieve communicatie (Luu et al., 2019). Het werkt dus twee kanten op: communicatie draagt bij aan het implementeren van inclusie binnen een organisatie, maar ook draagt diversiteit en inclusie bij aan juiste communicatie. Het overbrengen van inclusie zal binnen organisaties voor een groot deel gebeuren door middel van communicatie van de leidinggevende naar de medewerker.

Duidelijk is dus dat leiderschap voor een groot deel bestaat uit het communiceren naar medewerkers en hierdoor een grote rol speelt bij het implementeren van inclusiebeleid. Echter is er een groot obstakel wanneer het aankomt op leiderschap. Doordat leiderschap bestaat uit het overbrengen van informatie van een leider naar een medewerker, moet er rekening worden gehouden met verschillende percepties van mensen op het waargenomen gedrag. Hoe een leider denkt te communiceren hoeft niet zo over te komen bij medewerkers, medewerkers ontvangen leiderschapsgedrag allemaal op een eigen manier. Uit onderzoek van Jacobsen en Andersen (2015) blijkt dat er een verschil is tussen leiderschap zoals leiders het beogen (*intended*) en leiderschap zoals ontvangers het ervaren (*perceived*). Uit onderzoek blijkt dat leiders hun

leiderschap over het algemeen overschatten en dat het leiderschap in de praktijk minder goed overkomt dan zij zelf denken. Het blijkt dat medewerkers van leiders die zichzelf overschatten minder toegewijd zijn aan de organisatie (Jacobsen & Staniok, 2020). Song en Meier (2020) hebben onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid en zien dat medewerkers van overschattende leiders minder tevreden zijn. Ook heeft de misfit van het beoogde en het ontvangen leiderschap een nadelig effect op de effectiviteit van de leider zelf (Atwater et al., 1998). Deze nadelige gevolgen laten zien dat het van belang is om de kloof tussen intended en perceived leiderschap te verkleinen.

Gezien eerder onderzoek waaruit blijkt dat er een mismatch is tussen intended en perceived leiderschap, onderzoekt dit onderzoek de rol van communicatie bij het overbrengen van inclusie vanuit leiders op medewerkers. Het uiteindelijke streven is de mismatch tussen intended en perceived inclusief leiderschap te dichten, door te onderzoeken welke rol communicatie hierbij speelt en dit waar nodig te verbeteren. Dit onderzoek zal uiteindelijk ook suggesties geven voor vervolgonderzoek en aanbevelingen hoe het gat tussen perceived en intended inclusief leiderschap te overbruggen is.

Het onderzoek zal antwoord geven op de volgende onderzoeksvraag:

*Welke rol speelt communicatie voor de congruentie tussen intended en perceived inclusief leiderschap?*

Om de onderzoeksvraag volledig te beantwoorden zijn twee deelvragen opgesteld:

- *Hoe communiceren leiders over hun inclusieve leiderschap?*
- *Hoe interpreteren medewerkers de communicatie over het inclusieve leiderschap van hun leider?*

### 1.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap en communicatie, maar volgens Roberson en Perry (2021) zijn deze concepten nog niet genoeg met elkaar onderzocht. Zij stellen dan ook dat toekomstig onderzoek het communicatiegedrag van leiders zou moeten onderzoeken. Dit is volgens de onderzoekers namelijk een aanmerkelijk onderdeel van inclusieve leiderschapsmodellen. Ook stellen Andersen en Jacobsen (2015) dat er onderzoek dient te komen naar de antecedenten van leiderschap. Volgens de onderzoekers is nog niet goed genoeg duidelijk hoe het kan dat er een mismatch is tussen intended en perceived leiderschap. Zij



stellen dat het hebben van een mismatch tussen intended en perceived leiderschap flinke negatieve gevolgen kan hebben voor organisaties en dat er meer onderzoek nodig is naar hoe dit gat te verkleinen is (Andersen & Jacobsen, 2015). Meer onderzoek naar dit onderwerp zal zo bijdragen aan de effectiviteit van overheidsorganisaties. Dit onderzoek zal zowel aan de vraag om meer onderzoek van Roberson en Perry (2021), als de vraag van Andersen en Jacobsen (2015) voldoen. Het onderzoek zal zowel onderzoek doen naar leiderschap in combinatie met communicatie, als naar hoe het gat tussen intended en perceived inclusief leiderschap is te dichten.

## 1.2 Maatschappelijke relevantie

Uit onderzoek blijkt dat de komende decennia de diversiteit van de Nederlandse samenleving blijft toenemen (Jennissen et al., 2018). Er dient dus aandacht te zijn voor hoe er van deze diverse maatschappij en organisaties een inclusieve samenleving en organisaties kan worden gemaakt. Het creëren van inclusie draagt bij aan het geven van gelijke kansen en behandeling en heeft hierdoor maatschappelijke meerwaarde. Het hebben van een divers medewerkersbestand zorgt ervoor dat dit een afspiegeling is van onze diverse maatschappij en zorgt er hierdoor voor dat er besluiten worden genomen vanuit verschillende achtergronden en perspectieven. De maatschappelijke relevantie is terug te vinden in het feit dat, ondanks maatschappelijke en politieke aandacht, diversiteit en inclusie nog te weinig prioriteit lijkt te hebben binnen organisaties. Uit onderzoek van Berenschot en Performa blijkt dat organisaties de onderwerpen belangrijk vinden, maar toch neemt maar 20% van de 2000 ondervraagde HR-adviseurs actie (Kamphuis, 2020). Relevant is dan ook om meer onderzoek te doen naar inclusie binnen organisaties. Het is in het belang van alle medewerkers dat zij zich veilig voelen, hun mening durven laten horen en zich gelijk voelen. Dit is ook van belang voor organisaties, omdat inclusie een positief effect blijkt te hebben op het behalen van organisatiedoelen (SER, 2009). Tevens zal het ontwikkelen van inclusieve publieke organisaties ook uitwerking hebben op een inclusieve samenleving (Selden & Selden, 2001).

Het onderzoek zal bijdragen aan het creëren van bewustzijn onder leiders, dat er een mismatch kan zijn tussen hoe zij hun leiderschap voor zich zien en hoe hun medewerkers dit ervaren. Hierdoor zal inclusiebeleid beter kunnen worden geïmplementeerd, wat bijdraagt aan een inclusief team waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt. Dit zal positieve invloed hebben op zowel de tevredenheid van medewerkers, als op het behalen van de organisatiedoelstellingen.

## 2. Theoretisch kader

---

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende concepten uit de onderzoeksvraag aan de hand van de bestaande literatuur. De concepten zijn inclusie, inclusief leiderschap, intended en perceived leiderschap en communicatie.

### 2.1 Inclusie

Zoals in de inleiding al is gemeld bestaat er een duidelijk verschil tussen diversiteit en inclusie. Diversiteit gaat over punten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Van Knippenberg et al., 2004). Het gaat bij inclusie ook om het aanmoedigen van de deelname van medewerkers (Mor Barak, 2015). Volgens Ghorashi en Ponzoni (2014) houdt een inclusieve benadering van diversiteit in dat de verschillen tussen medewerkers niet tegen elkaar wegvallen, maar juist worden gestimuleerd. Inclusie heeft bewuste aandacht nodig om het in te bedden in een organisatie of samenleving (Winters, 2014).

In voorgaand onderzoek werden vooral de uitdagingen die diversiteit met zich meebracht, zoals discriminatie en uitsluiting belicht. Tegenwoordig zijn we gaan inzien dat diversiteit en inclusie heel veel kansen met zich meebrengen (Shore et al., 2011). Volgens Cho & Mor Barak (2008) ontstaat er steeds meer bewijs dat inclusie daadwerkelijk positieve effecten heeft op een organisatie. Binnen organisaties waar mensen zich veilig en gehoord voelen, kunnen medewerkers van elkaar leren en worden ieders kwaliteiten inzet. Dit kan een positief effect hebben op de organisatieprestaties. Wanneer een organisatie divers en inclusief is zorgt dit ervoor dat alle verschillende meningen gehoord worden en gebruikt kunnen worden om problemen op verschillende manieren en vanuit verschillende perspectieven op te lossen (Sabharwal, 2014). Volgens Sabharwal (2014) heeft dit een positieve invloed op organisatieprestaties wanneer medewerkers worden betrokken bij het nemen van beslissingen. Wanneer mensen zich gehoord voelen en het idee hebben dat hun mening ertoe doet, heeft dit een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Ook zorgt het ervoor dat medewerkers gelijke kansen krijgen en wordt discriminatie hiermee tegengegaan (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Er liggen drie theorieën ten grondslag aan het begrip inclusie, die in de literatuur worden gebruikt om inclusie te onderbouwen (Sabharwal, 2014). Allereerst is er de sociale vergelijkingstheorie van Festinger (1954), welke stelt dat mensen naar anderen kijken om zich

daarmee te vergelijken. De sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1978) beschrijft de omstandigheden wanneer een persoons sociale identiteit belangrijker wordt dan iemands individuele identiteit. Brewer (1991) ontwierp de optimale onderscheidend vermogen theorie, welke aansluit bij de theorie van Shore (2011). Deze theorie stelt dat mensen schipperen tussen het hebben van een eigen identiteit en het vinden van overeenkomsten met anderen. Shore benoemt dit als het vinden van een balans tussen *belongingness* en *uniqueness*. De drie beschreven theorieën laten zien hoe het concept inclusie is geëvolueerd de afgelopen decennia en komen uiteindelijk samen in de theorie van Shore (2011).

Shore et al. (2011, p. 1265) hanteren de volgende definitie voor inclusie: *“the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness.”* Dit onderzoek gebruikt de omschrijving van Shore (2011) om het begrip inclusie af te kaderen. Deze definitie stelt dat inclusie binnen een organisatie zorgt dat medewerkers zich onderdeel van het geheel voelen en hierbij hun eigen identiteit behouden. Het gaat hierbij om de balans tussen bij een groep willen horen en het behouden van een eigen identiteit. Er is hierbij sprake van twee dimensies: *belongingness* (verbondenheid) en *uniqueness* (uniciteit) (Shore et al., 2011). Deze twee begrippen zorgen wanneer ze worden samengevoegd voor inclusie. Wanneer er alleen aandacht is voor het verbinden van een team, leidt dat ertoe dat medewerkers hun eigen identiteit, inclusief eigen meningen en ervaringen, onderdrukken (Hewlin, 2009). Wanneer er veel aandacht uitgaat naar de uniciteit, kan dat leiden tot het uiteenvallen van het team en het wegvallen van de verbondenheid (Ely & Thomas, 2001). Dit onderzoek richt zich op deze definitie, omdat deze zich ook richt op het uniekheid aspect. Veel andere betekenissen van inclusie richten zich enkel op het aspect waarbij medewerkers zich onderdeel van een groep voelen, maar juist ook het accepteren van de eigen identiteit van mensen is volgens Shore belangrijk (Snyder & Fromkin, 2012).

Shore et al. (2018) ontwierpen een model dat handvatten biedt bij het conceptualiseren van inclusie. Het model bestaat uit zes onderdelen die betrekking hebben op inclusie. Het eerste inclusie onderdeel is fysieke veiligheid, zodat individuen hun eigen perspectieven en meningen met elkaar kunnen delen. Onderdeel twee is participatie, waarbij mensen het gevoel moeten krijgen erbij te horen en hierbij gelijke toegang tot informatie krijgen. Het derde onderdeel gaat om het voelen van respect en dankbaarheid, wat inhoudt dat iedereen gelijkwaardig wordt behandeld. Het vierde onderdeel gaat om het beïnvloeden van beslissingen, waarbij werknemers het idee krijgen dat er wordt geluisterd naar hun ideeën en zij mogen meebeslissen.

Het vijfde onderdeel gaat om betrouwbaarheid en gaat om het transparant zijn van de organisatie. Onderdeel zes gaat om het erkennen, vieren en stimuleren van een divers medewerkersbestand.

Het is onmogelijk om een organisatie te hebben die 100% inclusief is. Mensen passen zich immers aan binnen sociale situaties. Een inclusieve organisatie ontstaat niet na een project, maar dient binnen de gehele organisatie, op alle niveaus aandacht te krijgen. Er dient immers een verandering te komen in de manier waarop werk wordt uitgevoerd. Inclusie zal namelijk terugkomen binnen zowel beleid, de bedrijfscultuur en het uitvoerende werk. Het vraagt dus aandacht van niet alleen managers maar ook van alle medewerkers, omdat inclusie alleen op die manier binnen de hele organisatie kan worden ingebed (Ely & Thomas, 2001). Binnen een inclusieve organisatie is er sprake van een teamgevoel en hebben mensen het gevoel dat zijn of haar potentieel wordt benut (Shore et al., 2011). Organisaties die inclusief zijn, geven medewerkers de ruimte om zichzelf te zijn, laten mensen hun talenten benutten en geven kansen aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen.

## 2.2 Inclusief leiderschap

Volgens Yukl (2012) is leiderschap een proces waar door invloed uit te oefenen op mensen eensgezindheid ontstaat over wat moet worden gedaan. Leidinggevendens zijn van groot belang bij een inclusieve werkomgeving. Dit komt doordat zij dicht bij de medewerkers staan en hierdoor goed de waarden van de organisatie kunnen overbrengen (Zohar & Luria, 2010). Medewerkers kijken naar hun leiders als voorbeeld, om in te schatten wat er wordt gewaardeerd en wat er van hen wordt verwacht (Nishii & Leroy, 2020). Leroy et al. (2021) stellen dat leidinggevendens die hun medewerkers motiveren om hun mening en ideeën te laten horen en hiermee de positieve invloeden van diversiteit benutten, bijdragen aan het realiseren van een inclusieve afdeling.

Volgens Nishii en Leroy (2020) bestaat inclusief leiderschap ook uit het vermogen van een leider om gedeelde normen en waarden en motivaties op te stellen en deze aan medewerkers te communiceren. Deze gedeelde normen, waarden en motivaties dienen duidelijk te maken wat inclusie is en wat het bijdraagt. Het draait hier om het wegnemen van onduidelijkheid over inclusie en de betekenis. Hierdoor wordt ook duidelijk hoe de leider inclusief gedrag voor zich ziet en weten de medewerkers wat er van hen wordt verwacht. Ook hebben leidinggevendens de verantwoordelijkheid om inclusiebeleid zo te implementeren zoals het beleid bedoeld is. Hiervoor moeten leidinggevendens weten hoe inclusief gedrag eruitziet en hoe ze het beleid kunnen verwerken in hun manier van leidinggeven. Door hun eigen gedrag communiceren

leidinggeevenden wat het normatieve gedrag is dat wordt verwacht van medewerkers (Zohar en Luria, 2004).

### 2.3 Intended en perceived leiderschap

Bij het bereiken van organisatiesuccessen speelt leiderschap een cruciale rol. Jacobsen en Andersen (2015) deden onderzoek naar wat zij noemen *intended* leiderschap en *perceived* leiderschap. Intended leiderschap gaat om het beoogde leiderschap van een leidinggevende en het perceived leiderschap gaat om het uiteindelijk waargenomen leiderschap door werknemers. Uit het onderzoek van Jacobsen en Andersen (2015) blijkt dat leidinggeevenden geneigd zijn de kwaliteit van hun leiderschap te overschatten en dat medewerkers het leiderschap anders waarnemen. Het blijkt dat er een substantieel verschil is tussen de beoogde leiderschapsstrategie en het uiteindelijke waargenomen leiderschap. Zij stellen dat leiderschap alleen bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelen, als het gewenste gedrag ook daadwerkelijk wordt waargenomen door medewerkers (Jacobsen & Andersen, 2015). Ook uit onderzoek van Schmidt et al. (2019) blijkt er een mismatch te zijn in het daadwerkelijke ontvangen leiderschap en het beoogde leiderschap. De kloof ontstaat doordat de perceptie van leiders verschilt ten opzichte van de perceptie van medewerkers. Er moet dus worden gezocht naar overeenstemming tussen de leider en de medewerkers. De kloof tussen intended en perceived leiderschap ontstaat door verschillende percepties van mensen. Mensen zijn geneigd om, wanneer zij zichzelf moeten beoordelen, zich te richten op de positieve aspecten (Podsakoff et al., 2003).

Een te grote kloof tussen intended en perceived leiderschap kan nadelige gevolgen hebben. Zo blijkt uit onderzoek van Jacobsen en Staniok (2020) dat werknemers van leiders die hun leiderschap overschatten, minder toegewijd zijn aan de organisatie. Song en Meier (2020) hebben onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid en zien dat medewerkers van overschattende leiders minder tevreden zijn. Ook heeft de kloof een nadelig effect op de effectiviteit van de leider zelf (Atwater et al., 1998). In het onderzoek van Song en Meier (2020) wordt dit aangeduid met de term perceptuele discrepantie. Volgens de onderzoekers kan dit onder andere leiden tot miscommunicatie, het verlies van verbinding tussen medewerkers en leiders, het gebrek aan richtlijnen en coördinatieproblemen. Deze nadelige gevolgen laten zien dat het belangrijk is om de kloof tussen intended en perceived leiderschap te verkleinen.

## 2.4 Communicatie

Onder communicatie wordt verstaan *'het proces van onderlinge uitwisseling van gedachten, gevoelens en strevingen'* (van Doorn & Lammers, 1959 p.38). Dit onderzoek richt zich op gesproken communicatie welke plaatsvindt tussen leidinggevend en medewerkers. Volgens Wellens (2012) kan communicatie tussen werknemers en leidinggevend zorgen voor betrokkenheid en het versterken van het wederzijdse vertrouwen. Het voeren van dialoog en het openstaan voor meningen van medewerkers is hierbij belangrijk. Wanneer dit gebeurt hebben medewerkers het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd en dat ze inspraak hebben. Dit kan leiden tot tevreden en gemotiveerde medewerkers. Zoals in vorige alinea's beschreven is het mee mogen denken en gehoord voelen een belangrijk onderdeel van inclusie.

Volgens Brimhall et al. (2017) moeten leidinggevend tijd en middelen inzetten om de communicatie naar werknemers te verbeteren. Hierbij moet wel in gedachten worden gehouden, dat leiders van elkaar kunnen verschillen. Hierdoor kan er niet zomaar vanuit worden gegaan dat leiders op dezelfde manier sturing geven aan inclusiebeleid (Hayes et al. 2020). Volgens Brimhall et al. (2017) heeft de kwaliteit van de communicatie die leiders naar hun medewerkers zenden, invloed op het ervaren van inclusief leiderschap.

Martins (2020) stelt dat communicatie een integraal onderdeel is van een leider. Er moet aandacht zijn voor het feit dat de perceptie die een leider heeft van diversiteit en inclusie, niet overeen hoeft te komen met de werkelijkheid. Dit kan de communicatie beïnvloeden. Om beter te communiceren moeten alle verantwoordelijken een goed beeld hebben van inclusief leiderschap en elkaars invalshoeken begrijpen. De persoonlijke overtuigingen, waarden en verwachtingen zijn van invloed op hoe mensen reageren op situaties en hoe zij deze waarnemen. Volgens Zandan en Shalett (2020) kunnen leiders het inclusiebeleid nog zo goed op orde hebben, maar wanneer zij hun communicatie hier niet op aanpassen zullen leiders hier een cruciaal stuk mee missen.

## 2.5 Verwachtingen

In dit theoretische kader zijn de concepten inclusie, inclusief leiderschap, intended en perceived leiderschap en communicatie uitgewerkt. Tussen de verschillende concepten zijn verbanden te vinden. Communicatie is namelijk de manier om van intended leiderschap, perceived leiderschap te maken. De leider brengt immers zijn of haar leiderschap over op medewerkers door te communiceren. Inclusie is nog een vrij nieuw begrip, wat ervoor kan zorgen dat mensen hier op verschillende manieren naar kijken. In meerdere artikelen wordt benoemd dat de perceptie die een leider heeft op een inclusiebeleid, niet daadwerkelijk zo over hoeft te komen

op medewerkers en dat dit met name afhankelijk is van hoe medewerkers het leiderschap ervaren. De verwachting van het onderzoek is dan ook dat communicatie een belangrijk element is in het overbrengen van intended inclusief leiderschap op medewerkers.

*Conceptueel model:*



## 3. Methoden

---

Dit hoofdstuk bespreekt de manier van onderzoek om de gewenste gegevens te verzamelen. De volgende onderwerpen komen in dit hoofdstuk ter sprake: het onderzoeks-ontwerp, de operationalisatie, de samenstelling van de respondentengroep en de betrouwbaarheid en validiteit.

### 3.1 Casestudie

Dit onderzoek zal de hoofdvraag beantwoorden aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Dit is in overeenstemming met het doel van het onderzoek, namelijk onderzoeken welke rol communicatie speelt bij de misfit tussen intended en perceived inclusief leiderschap. Aan de hand van observaties en afgenomen interviews zal in combinatie met de bestaande literatuur een antwoord worden gevormd op de onderzoeksvraag. Kwalitatief onderzoek is een goede manier om zaken te verklaren en hierbij de diepte in te kunnen (Bryman, 2016). Door de open empirische methode is kwalitatief onderzoek goed bruikbaar om de meningen en perspectieven van respondenten inzichtelijk te krijgen. Ook geeft kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om nog onderwerpen aan de interviews toe te voegen mocht dit nodig zijn. Kwalitatief onderzoek draagt bovendien bij aan het uitbreiden en onderbouwen van al bestaande ideeën en kennis van het onderwerp. Het onderzoek maakt gebruik van een case study ontwerp omdat hierbij ruimte is voor diepgaande verzameling van data (Creswell, 2013). Het onderzoek is zowel inductief als deductief. Het conceptuele model is gebaseerd op de verzamelde literatuur, wat het onderzoek deductief maakt. De interviews en het observeren zullen zorgen voor een inductief onderzoek.



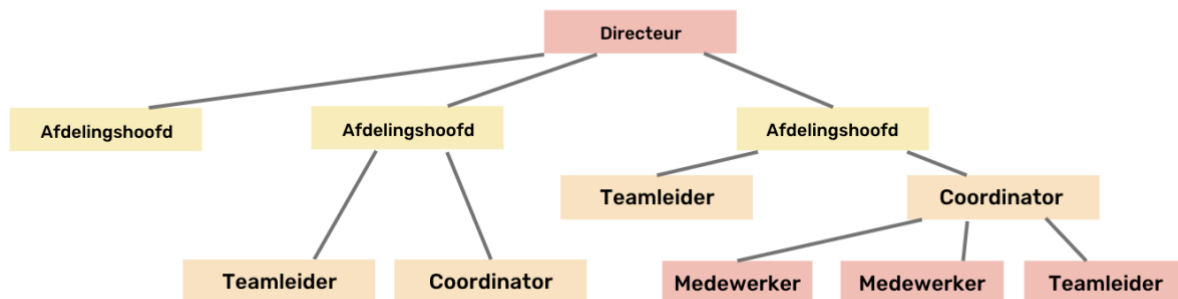
### 3.2 Casus

De organisatie waarbij dit onderzoek wordt uitgevoerd is Rijkswaterstaat. Het onderzoek zal worden gehouden binnen de afdeling Water, Verkeer en Leefomgeving. De leiderschapsketen van een van de vier directeuren wordt in dit onderzoek gevolgd. Dit houdt in dat naast de directeur, ook drie afdelingshoofden onder de directeur en de teamleiders onder de afdelingshoofden worden geïnterviewd over hun intended inclusieve leiderschap en het perceived inclusie leiderschap van hun leidinggevende (zie figuur 1).



*Figuur 1. Leiderschapsketen*

Als laatste schakel in de keten worden de medewerkers onder de teamleiders geïnterviewd over het perceived inclusieve leiderschap.



*Figuur 2. Overzicht respondenten*

Allereerst zal de directeur worden geïnterviewd over zijn perceptie op het eigen inclusieve leiderschap. De concepten die in dit interview worden besproken zijn inclusie, inclusief leiderschap, intended inclusief leiderschap en communicatie. Hierna zal het gedrag van de directeur ten opzichte van het team worden geobserveerd, waar wordt gefocust op hoe inclusie is verwerkt in het leiderschap. Na de observatie zullen de afdelingshoofden worden geïnterviewd om erachter te komen hoe zij het inclusieve leiderschap van de directeur ontvangen en hoe zij invulling geven aan hun eigen inclusieve leiderschap. Vervolgens zal hun inclusieve leiderschap worden geobserveerd en zullen de teamleiders worden geïnterviewd. Ditzelfde zal gelden voor de teamleiders en hun medewerkers. Zo zal duidelijk worden hoe het

inclusieve leiderschap van de verschillende managers overkomt op hun medewerkers en welke verschillen hiertussen te zien zijn.

De directie van de afdeling Water, Verkeer en Leefomgeving heeft diversiteit en inclusie in 2022 als een van hun speerpunten gedefinieerd. Zo is er in 2022 een roadmap opgesteld, waarbij vier verschillende bestemmingen zijn gedefinieerd. Deze bestemmingen zijn jongeren, vrouwen, multicultureel en mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt. Waarbij deze bestemmingen zich voornamelijk richten op het krijgen van een diverse organisatie, is er nog ruimte om te ontwikkelen tot een meer inclusieve organisatie. Zo krijgen managers nog geen training in het uitoefenen van inclusief leiderschap. Wel kunnen zij verschillende trainingen volgen over onbewuste vooroordelen. De afdeling is wel van plan om trainingen over inclusief leiderschap op te zetten. In afwachting hiervan is het interessant om te zien hoe het nu is gesteld met het inclusieve leiderschap van de managers en hoe dit overkomt op de medewerkers.

### 3.3 Dataverzameling

Casestudies kunnen bestaan uit een combinatie van deskresearch, interviews en observaties (Bleijenbergh, 2013). Hier maakt dit onderzoek dan ook gebruik van. Een semigestructureerd interview is een gespreksvorm waarbij vragen worden gesteld over meningen en ervaringen over een sociaal verschijnsel (Boeije, 2005). Hierbij is van tevoren duidelijk welke onderwerpen er in het interview besproken zullen worden maar niet wat de volgorde gaat zijn. Het interview krijgt vorm aan de hand van een topic list die is gebaseerd op de operationalisering en het conceptueel model. De topic list zal bestaan uit open en gesloten vragen. Gesloten vragen worden gebruikt om achter informatie over de respondent te komen, zoals het geslacht. De open vragen zullen van waarde zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en de deelvragen. Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen, worden er meerdere medewerkers van een leidinggevende geïnterviewd. Ook zullen er meerdere teammeetings worden bijgewoond om een duidelijk beeld te krijgen hoe het inclusieve leiderschap eruitziet.

### 3.4 Operationalisering

De operationalisering van de verschillende concepten is te vinden in bijlage 1. Dit operationalisatie-schema is verder uitgewerkt in twee topiclijsten en een observatieschema en zijn te vinden in bijlagen 2, 3 en 4. De topiclijsten worden gebruikt om de leiders en de medewerkers te interviewen. De vragenlijsten bevatten veelal overlappende vragen, echter zijn

ze afgestemd op de betreffende respondent, te weten de leider of medewerker. De topiclijsten zijn opgesteld op basis van de behandelde concepten uit het theoretisch kader: inclusief leiderschap, intended en perceived inclusief leiderschap en communicatie. Deze drie termen zullen ook gecombineerd worden, zodat de relatie tussen de concepten duidelijk wordt en zo inzichtelijk wordt of er een mismatch is tussen intended en perceived inclusief leiderschap en welke rol communicatie hierbij speelt. De theorie van Shore et al. (2011) en Andersen en Jacobsen (2015) wordt hierbij gebruikt. Het observatieschema wordt gebruikt om de mate van inclusie binnen het team in te schatten. Hier wordt de theorie van Shore et al. (2018) gebruikt om het concept te operationaliseren.

### 3.5 Methode van analyse

De interviews met de leidinggevenden en de medewerkers zijn opgenomen. De audiofragmenten van de interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd. Na het transcriberen van de interviews, zijn deze gecodeerd. Het codeerschema is te vinden in bijlage 5. Tijdens het observeren is gebruik gemaakt van een observatieschema en zijn aantekeningen gemaakt. Omdat het niet alleen gaat om hoe vaak een gedraging voorkomt, maar ook in welke situatie of setting, zijn deze aantekeningen uitgewerkt en meegenomen in de analyse.

### 3.6 Betrouwbaarheid, validiteit & ethiek

Betrouwbaarheid gaat om het consistent uitvoeren van het onderzoek, waardoor bij herhaling dezelfde onderzoeksresultaten zullen ontstaan (Neuman, 2014). Hier is bij het opstellen van de topiclijsten over nagedacht zodat alle interviews consistent op dezelfde wijze zijn afgenomen. Opdat de betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden gegarandeerd. Wel moet worden benoemd dat volledige reproductie van het onderzoek niet mogelijk is, doordat de respondenten naar waarschijnlijkheid ook onderwerpen zullen aanhalen in de interviews die niet zijn benoemd in de topiclijsten. Door een duidelijke afbakening in het theoretisch kader, het conceptueel model, de topiclijst en het observatieschema wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd. Ook worden alle interviews opgenomen en getranscribeerd en wordt tijdens het observeren aan de hand van het observatieschema uitgebreide aantekeningen gemaakt.

Validiteit gaat om waarheidsgetrouwheid (Neuman, 2014). Hierbij gaat het om een beeld van de werkelijkheid te schetsen door middel van het onderzoek. Bij interne validiteit is het van belang dat de concepten op een juiste manier worden gemeten. Dit is gewaarborgd door de

concepten te operationaliseren met behulp van de literatuur uit het theoretisch kader. Zo zal er geen onduidelijkheid bestaan over de verschillende concepten in het onderzoek. Externe validiteit gaat over in hoeverre de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn in andere contexten. Omdat er bij dit onderzoek sprake is van kwalitatief onderzoek is de externe validiteit moeilijker te garanderen. Dit omdat er in een bepaalde context onderzoek wordt gedaan en deze uitkomsten niet zomaar voor een hele organisatie of sector kunnen worden gebruikt. Wel is er aan de hand van de al bestaande literatuur in te schatten of de uitkomsten overeenkomen met de verwachtingen.

Bij een onderzoek is het belangrijk om de privacy van respondenten te waarborgen. Hiervoor is een toestemmingsformulier opgesteld, welke de respondenten hebben ondertekend voorafgaand aan het interview. Daarin is opgenomen dat de interviews anoniem zijn en dat er vertrouwelijk met de informatie wordt omgegaan. Ook is opgenomen dat de informatie veilig wordt opgeslagen en dat de deelname vrijwillig is. In het onderzoek is ervoor gezorgd dat het niet mogelijk is om uitspraken te herleiden naar de respondenten. Dit draagt bij aan het uitvoeren van ethisch onderzoek. Ook draagt dit bij aan het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden, wat van positieve invloed is op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

## 4. Analyse

---

Dit hoofdstuk bevat de empirische bevindingen van de uitgevoerde dataverzameling. Dit zal worden uitgelicht aan de hand van de concepten van de onderzoeksvraag. De bevindingen zullen worden gecombineerd met de theorie uit het theoretisch kader. Onder de respondenten is een respondent geïnterviewd over het intended inclusieve leiderschap, zijn acht respondenten geïnterviewd over zowel intended als perceived inclusief leiderschap en zijn twee respondenten geïnterviewd over het perceived inclusieve leiderschap. Het aantal respondenten dat het met een uitspraak eens is wordt beschreven als volgt: het merendeel (9-11), de meerderheid (6-8), een aantal (3-5) en enkelen (1-2).

### 4.1 Inclusie

Deze paragraaf bevat de bevindingen over de twee onderdelen van inclusie: uniciteit en verbondenheid. Aan het begin van het interview is de respondenten de vraag gesteld wat hun eigen definitie van inclusie is om erachter te komen of er sprake is van een gedeelde definitie. De woorden die door het merendeel van de respondenten genoemd worden zijn: zich gehoord voelen, gewaardeerd worden, dat zij op waarde worden geschat en zichzelf kunnen zijn (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Een aantal respondenten richten zich in hun antwoord voornamelijk op het uniciteit aspect van inclusie (respondenten 3, 4, 5, 8, 10.) Een aantal respondenten benoemen in hun definitie zowel het verbondenheid als uniciteit gedeelte (respondenten 1, 2, 6, 7, 9).

Respondent 2: *“Inclusie gaat uiteindelijk over: ik voel me welkom bij deze groep, bij deze afdeling, ik kan mijzelf zijn en ik kan brengen wat ik ben.”*

Respondent 3 geeft aan dat medewerkers van hem het woord inclusie niet altijd associëren met een eenduidige definitie. Respondent 3: *“Als we bij het agendapunt inclusie komen en ik vraag: wat is dat eigenlijk voor jou? Dat ze al heel snel over een gehandicapte medewerker beginnen.”*

Het hebben van een gedeelde definitie is van belang om de neuzen dezelfde kant op te hebben en houden (Nishii en Leroy, 2020). Wanneer duidelijk is wat de afdeling bedoelt met het begrip inclusie, kan hier met elkaar naar toe worden gewerkt.

#### 4.1.1 Uniciteit

Uniciteit is een van twee componenten van inclusie volgens onderzoeker Shore. Dit houdt in dat medewerkers de ruimte krijgen om hun unieke identiteit te behouden. Medewerkers dienen ruimte te hebben om zichzelf te zijn, ook al verschilt deze identiteit van de dominante cultuur (Shore et al., 2011).

Het merendeel van de respondenten geeft aan zichzelf te kunnen zijn binnen de organisatie (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11). Medewerkers en leidinggevenden accepteren elkaar en geven elkaar de ruimte om zichzelf te zijn. De meerderheid van de medewerkers voelt dat hun mening ertoe doet en dat deze wordt gewaardeerd door hun leidinggevende (respondenten 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11). Enkele respondenten geven aan dat zij soms ervaren dat zij of hun collega's hun mening niet goed kunnen delen. Respondent 9 geeft aan dat het team vaak leunt op de meningen van medewerkers die er al lange tijd werkzaam zijn. Hierdoor merkt zij dat er sneller stempels worden gedrukt op bepaalde zaken omdat de medewerkers veel vertrouwen hebben verdiend. Ook respondent 8 zegt situaties te hebben gezien waarbij medewerkers nog iets wilden inbrengen, maar wat niet goed tot uiting kwam. Wel voelt het merendeel van de respondenten zich gewaardeerd binnen de afdeling (Respondent 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11).

Alle leidinggevende (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11) geven aan niet te willen werken vanuit hiërarchie, maar waarderen de unieke mening en input van hun medewerkers.

Respondent 7 (leidinggevende): *“Je hebt een iets andere rol binnen het team, maar binnen het hele team is iedereen gelijkwaardig.”*

#### 4.1.2 Verbondenheid

Volgens Shore is het tweede component van inclusie verbondenheid. Dit houdt in dat medewerkers zich onderdeel van het team voelen en dat de verschillen tussen medewerkers actief worden ingezet (Shore et al., 2011).

De meerderheid van de respondenten geeft aan zich verbonden te voelen met het team waarin zij het grootste deel van hun tijd werkzaam zijn (respondenten 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10).

Wat wel door meerdere respondenten naar voren wordt gebracht is dat de organisatie een structuur heeft die het moeilijk maakt om verbondenheid binnen verschillende teams te behouden (respondenten 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11). Zo geven vier leidinggevende respondenten die met elkaar in een team zitten aan dat de inhoud van hun werk zo van elkaar verschilt dat het

moelijk is om daar een verbondenheid in te creëren. De verbondenheid gaat dan meer over het proces van een afdeling leiden, zoals personeelszaken, dan over de inhoud van hun werk.

Zo geeft respondent 4 aan: *“Wij sturen niet samen als team op de directie, nee.”* En: *“Ik denk dat dat absoluut meerwaarde heeft. Dan krijg je namelijk ook een meer verbonden directie en dat helpt inhoudelijk, maar ook voor de sociale groep.”*

Ook binnen andere teams is dit gevoel terug te vinden. Een aantal andere respondenten geeft aan dat ze ervaren dat mensen veel met hun eigen projecten en opdrachten bezig zijn en hierdoor niet altijd weten wat er binnen andere teams of bij collega's speelt (respondenten 1, 2, 3, 6, 10).

Respondent 10: *“Mensen hebben wel een beetje een eigen toko af en toe.”*

Respondent 3: *“Die verbondenheid binnen de afdeling, die vind ik lastig, omdat die verbondenheid bij mijn mensen meestal op een ander niveau ligt.”*

Binnen teams waar medewerkers wel dagelijks aan opdrachten werken met meer inhoudelijke gemeenschappelijkheid geeft de meerderheid van de respondenten aan dat zij die verbondenheid wel voelen (respondenten 5, 6, 7, 8, 9, 10).

Wat een negatief effect op de verbondenheid heeft is het feit dat de teams lange tijd vanuit huis hebben moeten werken door het Coronavirus. Sinds maart 2022 mogen de teams weer naar kantoor, maar nog steeds zijn ze zoekende naar een goede balans tussen werken vanuit huis en elkaar fysiek ontmoeten op kantoor. Het speelt ook mee dat de teams werken vanuit drie locaties: Den Haag, Rijswijk en Utrecht en collega's elkaar hierdoor nog minder zien. De leidinggevende hanteren verschillende regels over het werken op kantoor. Een aantal medewerkers geeft aan het wel lastig te vinden dat ze sommige collega's minder tot niet zien (respondenten 1, 6, 11).

## 4.2. Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap speelt, zoals al eerder beschreven, een grote rol bij het hebben van een inclusieve afdeling (Zohar & Luria, 2010).

### 4.2.1 Intended & Perceived inclusief leiderschap

Volgens Jacobsen & Andersen (2015) is er een verschil te zien in hoe leiders hun leiderschap beogen, intended leiderschap, en hoe medewerkers het ontvangen, perceived leiderschap.

Aan de hand van vragen aan zowel de manager als de medewerker is inzichtelijk geworden of er een misfit is tussen het intended en perceived inclusieve leiderschap binnen de staf Leefomgeving.

## **Respondent 1**

Respondent 1 geeft leiding aan een team van acht managers waarvan drie managers zijn geïnterviewd. Respondent 1 geeft aan dat inclusief leiderschap voor hem uit twee componenten bestaat. Allereerst geeft hij aan dat hij er voor de managers wil zijn. Hij vindt het gesprek voeren waarin hij luistert naar de medewerkers en hen verder helpt belangrijk. Het tweede is om in het teamoverleg zodanig randvoorwaarden te creëren dat iedereen mee kan doen en zijn of haar mening kan delen.

Wat de respondent hierbij lastig vindt is de eerdergenoemde verbondenheid binnen het team. Respondent 2 en 4 zijn het eens dat er een gemeenschappelijke koers mist. Hierbij missen zij wat de meerwaarde van het team is en welke maatschappelijke impact zij hebben. Respondent 2 geeft hierbij aan dat hij wel het idee heeft dat respondent 1 goed weet wat er binnen de afdelingen speelt, maar stelt: *“we weten het op die manier misschien wat minder goed van elkaar.”*

Respondent 1 geeft aan dat er geen sprake is van een relatie waarbij hij hiërarchie uitvoert, hij stelt: *“het is in onze staf, het is niet mijn staf dus dat is belangrijk om te benadrukken.”*

Alle drie de respondenten (respondenten 2, 3, 4) geven aan dat respondent 1 erg betrokken en benaderbaar is. De drie respondenten voelen zich gesteund door hem en weten dat ze bij respondent 1 terecht kunnen mocht dat nodig zijn.

Respondent 4: *“Dus ik kan ook tegen mijn medewerkers altijd vol overtuiging zeggen: als er iets is, dan is respondent 1 er voor ons.”*

Respondent 2: *“Hij is heel zorgzaam voor zijn team en teamleden dus ikzelf ervaar ook dat als er iets met mij zou zijn, dan is hij oprecht begaan en geïnteresseerd.”*

De drie respondenten durven hun mening en feedback met respondent 1 te delen. Zo geeft respondent 4 aan dat ze respondent 1 onlangs feedback heeft gegeven.

Respondent 1 is actief bezig het teamoverleg zo inclusief mogelijk in te richten. Zo wordt er gebruik gemaakt van roulerend voorzitterschap en is er een fly, die aan het einde van de meeting terugkoppeling geeft over het verloop van het overleg. Uit de observatie blijkt dat de medewerkers tijdens het overleg allemaal actief participeren in het overleg. De voorzitter houdt goed in de gaten of iedereen aan de beurt komt en zijn of haar mening kan delen. De drie respondenten geven aan dat ze in de teamoverleggen hun mening durven delen en zich hier



gehoord voelen. Zo stelt respondent 3: *“Respondent 1 is vanuit zichzelf ook wel heel erg open om verschillende meningen te willen horen en gezamenlijk besluiten te willen nemen.”*

Respondenten 2 en 3 geven aan dat zij het niet met respondent 1 hebben over hoe zij het inclusieve leiderschap ervaren. Respondent 2 geeft aan dat hij het actief uitvragen van andere afwijkende meningen soms mist. Hij mist hierbij het vragen naar hoe een ander afdelingshoofd iets ziet en wat dit voor de besluitvorming kan betekenen. Respondent 3 geeft aan dat hij vindt dat respondent 1 actief naar meningen vraagt. Hij ervaart en mist dat respondent 1 hem niet direct aanmoedigt om diverse nieuwe medewerkers aan te trekken.

## **Respondent 2**

Respondent 2 is leidinggevende van acht teams van zes tot acht mensen, ongeveer 45 mensen in totaal. De respondent zou zijn eigen inclusieve leiderschap omschrijven als uitnodigend, respectvol, begripvol en stimulerend op participatie. De respondent heeft alle teamleiders binnen zijn afdeling een deep democracy training laten volgen. Respondent 2 ziet inclusie graag landen op medewerkersniveau waarbij medewerkers elkaar durven en kunnen aanspreken op gedrag. Om dit te bereiken wil hij graag dat alle teams met elkaar het gesprek aan gaan. Hij bespreekt het onderwerp inclusie regelmatig in overleggen om zo bewustzijn onder de medewerkers te creëren.

Respondent 2: *“Dus wat ik probeer te bereiken is dat de teams en de teamleider of de teamleden met elkaar het gesprek hebben gevoerd. Waar ligt bij ons de grens?”*

Respondent 5 werkt als coördinator en respondent 6 werkt als teamleider in het team van respondent 2. Respondent 5 weet dat ze bij respondent 2 terecht kan wanneer er vraagstukken zijn waar ze zijn hulp bij nodig heeft.

Respondent 5: *“Dat ging echt heel fijn en ik ben heel blij dat respondent 2 toen ook dingen heeft overgepakt van mij.”*

Ze weet dat ze keuzes zelf kan en mag maken en schat zelf in wanneer respondent 2 erbij moet worden betrokken. Respondent 5 geeft aan dat ze vindt dat respondent 2 erg zijn best doet om inclusief leiderschap te laten zien. Respondent 6 geeft aan dat respondent 2 goed weet wat mensen hun kwaliteiten zijn en deze op de goede plekken inzet. Volgens hem moedigt respondent 2 mensen aan om hun mening te delen. Uit observaties blijkt dat de aanwezige teamleiders in het teamleidersoverleg allemaal

hun mening en ideeën actief delen. Beide respondenten hebben het gevoel dat hun mening ertoe doet en dat respondent 2 deze meeneemt in het eindoordeel.

Respondent 6: *“Hij als manager heeft ook wel een dusdanig veilige situatie gecreëerd waarin dus iedereen de kans krijgt om zijn zegje te doen.”*

De twee respondenten die in het team van respondent 2 zitten, geven aan niet actief met hem te praten over hoe ze zijn inclusieve leiderschap ervaren. Ze weten dat ze het gesprek wel zouden kunnen voeren maar hebben niet het idee dat dat op dit moment gebeurt.

### **Respondent 3**

Respondent 3 geeft leiding aan een team van ongeveer 36 mensen. Hij wil met zijn inclusieve leiderschap mensen de ruimte geven en een veilige omgeving creëren. Respondent 3 voelt zich erg betrokken bij zijn medewerkers en spreekt de medewerkers regelmatig persoonlijk in bilaterale gesprekken. Ook staat hij open voor eigen inbreng en ideeën en moedigt medewerkers aan om met voorstellen te komen. Zo krijgt een jonge medewerker de kans om anderhalve dag per week stage te lopen bij een gemeente om meer te leren over de gang van zaken daar.

Respondent 3: *“Ik probeer uit te dragen dat ik altijd open sta voor ideeën.”*

Respondent 10 is teamleider en respondent 11 is coördinator in het team van respondent 3. Zij voelen beiden dat zij hun mening kunnen delen en worden gewaardeerd. Beide respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat keuzes samen worden gemaakt. Ze voelen hierin dat ze met respondent 3 samenwerken en de vrijheid hebben om respondent 3 feedback te geven. Respondent 11 geeft aan dat respondent 3 goed is in mensen die buiten de boot kunnen vallen een veilige plek in het team te geven. Respondent 10 waardeert in respondent 3 dat hij weet waar de kwaliteiten van medewerkers liggen.

Respondent 10: *“Hij is ook degene die heeft bedacht dat ik op deze rol kon komen, dus hij belde me daarvoor en toen dacht ik: ja, dat is eigenlijk wel wat voor mij.”*

Iets wat de respondent 10 nog wat minder terugziet in het inclusieve leiderschap van respondent 3 is het benadrukken van het belang om inclusie met elkaar te bespreken. Zo wil respondent 10 ervoor zorgen dat het gesprek niet alleen vanuit haar als teamleider komt en medewerkers er ook vanuit respondent 3 op worden geattendeerd. Hiermee wil ze bereiken dat medewerkers ook het gesprek willen voeren omdat er vanuit meerdere hoeken aandacht wordt gevraagd voor het onderwerp. Ook respondent 11 geeft aan dat ze graag meer communicatie vanuit respondent

3 ziet over zaken waar hij mee bezig is en dit meer terugkoppelt zodat respondent 11 betrokken wordt. Ook geeft zij aan meer sturing en afspraken te willen als het aankomt op fysiek op kantoor werken.

### **Respondent 5**

Respondent 5 geeft leiding aan ongeveer 25 medewerkers, waaronder drie teamleiders. Zij vindt het belangrijk om van haar medewerkers te weten wat zij nodig hebben. Hierbij heeft ze oog voor de verschillen tussen de medewerkers en is ze actief bezig met ervoor te zorgen dat al deze verschillende meningen ook gehoord worden binnen het team.

Zo denkt respondent 5 na over: *“Hoe zorg ik dat verlegen mensen toch hun mening geven, of mensen die altijd het hoogste woord hebben, soms toch even hun mond houden of even wat rustiger zijn?”*

Respondent 7 is teamleider binnen het team van respondent 5. Hij voelt zich gelijkwaardig behandelt en spreekt van een veilige sfeer binnen het team. Respondent 7 voelt dat zijn mening ertoe doet en heeft het gevoel dat beslissingen met elkaar worden gemaakt.

Respondent: *“Ik voel me bij respondent 5 gewoon echt wel op m'n gemak en respondent 5 is in die zin gewoon heel open.”*

Respondent 8 en respondent 9 zijn werkzaam in een van de teams waar respondent 5 verantwoordelijk voor is. Beide respondenten geven aan zich geaccepteerd te voelen binnen hun team en dat zij zichzelf kunnen zijn. Beide respondenten merken dat ze mee mogen denken en bepalen wanneer er keuzes gemaakt moeten worden.

Respondent 9 geeft aan het soms lastig te vinden, dat er sterke spelers in het team zitten die er al lang werkzaam zijn. Zij heeft hierdoor niet altijd het gevoel alsof zij haar mening volledig kan uiten. Ook respondent 8 geeft aan dat hij heeft zien gebeuren dat collega's hun mening wilden delen maar hier niet genoeg ruimte voor kregen.

Respondent 9: *“Dat zijn echt goeie krachten, maar dat betekent wel vaak dat het dezelfde mensen zijn die een stempel drukken op iets, want die hebben door hun ervaring al een bepaald gezag.”*

Respondent 9 voelt zich wel gelijkwaardig aan haar teamleden maar heeft soms het idee dat het tegengeluid nog niet goed gehoord wordt. Respondent 8 voelt zich betrokken bij respondent 5 en voelt dat hij bij haar terecht kan wanneer nodig. Respondent 9 ervaart dit wat anders en voelt zich minder betrokken bij respondent 5, waar zij de jaarlijkse personeelsgesprekken mee voert. Dit komt doordat er een teamleider tussen respondenten 8 en 9 en 5 zit. De teamleider is voornamelijk verantwoordelijk voor de inhoud van het werk en respondent 5 voor het proces en management.

Respondent 9: *“Voor mij is het lastig dat je een gesprek hebt met iemand met wie je door het jaar heen weinig contact hebt. Ja, dat voelt een beetje vreemd.”*

Alle drie de respondenten geven aan niet direct het idee te hebben dat er gesprekken met respondent 5 worden gevoerd over inclusie en het ervaren inclusieve leiderschap.

#### 4.3 Communicatie

Uit het theoretisch kader blijkt dat communicatie een integraal onderdeel is van leiderschap (Martins, 2020). In deze paragraaf wordt eerst de communicatie binnen de teams geschetst waarna de communicatie over inclusie is beschreven. Hierna wordt beschreven hoe communicatie inclusie zou kunnen versterken.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het merendeel van de respondenten informeel met hun manager communiceert (respondenten 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11). De respondenten ervaren dat zij hun manager altijd kunnen benaderen wanneer zij een vraag of probleem hebben. Zo kunnen zij hun manager bellen, langslopen of aanspreken op kantoor. Andersom zoeken de managers de medewerkers ook op, op kantoor voor een praatje of werk gerelateerde vragen (respondenten 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10). Aangezien veel medewerkers vanuit huis werken of vanaf verschillende locaties is het niet zo dat zij hun leidinggevende elke dag zien of spreken.

Het verschilt per team hoe vaak en in welke vorm de teamleden bijeen komen in meetings. Ook verschilt de inhoud van de meetings en wie de agenda bepaalt. Het staf overleg is daarin een mooi voorbeeld van hoe een overleg zo inclusief mogelijk kan worden gehouden (aanwezige respondenten: 1, 2, 3, 4). De meeting begint met de vraag of mensen iets willen inbrengen. Uit de observatie blijkt dat mensen hier zowel persoonlijke als werk gerelateerde updates delen. Alle teamleden kunnen agendapunten inbrengen en er is sprake van een roulerend voorzitterschap. Uit de observatie blijkt dat de voorzitter de agenda en de tijd goed in de gaten houdt, maar hierbij wel zorgt dat iedereen aan het woord komt. Dit is in tegenstelling met andere

team overleggen waarbij de teamleider de agenda bepaald en de agenda en tijd niet goed worden bewaakt (aanwezige respondenten: 8, 9). Zo geeft respondent 8 een voorbeeld waarbij hij nog iets wilde delen in het overleg, waar geen tijd meer voor was door andere uitgelopen onderwerpen. Naast overleggen met teamleden, houden de respondenten 2, 3 en 4 ook afdelingsoverleggen. Hier proberen zij het onderwerp inclusie actief in terug te laten komen. Hoewel de groep hier groot is, tussen de 25 en 65 mensen, proberen ze hier medewerkers de ruimte te geven hun mening te delen. Zo geven respondenten 6 en 8 ook aan dat zij hun mening kunnen en durven delen in het afdelingsoverleg.

Het verschilt per leidinggevende hoe vaak deze zijn of haar medewerkers spreekt in de bilaterale gesprekken. Respondent 3 vindt het bijvoorbeeld belangrijk om de gesprekken iedere zes weken te houden met zijn 36 medewerkers om zo te weten hoe het met zijn medewerkers gaat. Respondent 4 vindt bilaterale gesprekken daarentegen erg inefficiënt. Ze vindt het erg belangrijk om haar medewerkers te spreken en zorgt dat ze elke dag op kantoor spontaan een aantal medewerkers spreekt. De teamleiders in haar team voeren de bilaterale gesprekken met de medewerkers. Het is verplicht om het personeelsgesprek minimaal een keer per jaar te voeren, maar de meeste leidinggevende doen dit twee keer per jaar.

Respondent 4 over personeelsgesprekken: *“Dan ga ik me helemaal inlezen in wat iemand doet, hoe diegene in elkaar zitten en wat diegene nou zou helpen.”*

#### 4.3.1 Communicatie en inclusie

Uit onderzoek van Nishii en Leroy (2020) blijkt het belang van communicatie bij het overbrengen van inclusie. Om inzichtelijk te krijgen hoe er nu door leidinggevenden wordt gecommuniceerd over inclusie zijn hier meerdere vragen over gesteld aan de respondenten. Volgens het merendeel van de respondenten komt inclusie terug in de afdeling- en teamoverleggen (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10) en in de personeelsgesprekken (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11). Respondent 10 geeft aan dat verbondenheid erg belangrijk is om het gesprek met elkaar te voeren. Respondent 10: *“Je moet wel in contact staan met mensen, want anders voelen mensen zich niet veilig om iets te zeggen.”* Respondent 1 geeft aan dat de leidinggevenden nog zoekende zijn naar hoe er binnen het hybride werken toch sprake kan zijn van fysieke verbinding.

Inclusie wordt op verschillende manieren besproken in zowel de afdelings- als team-overleggen. Respondenten 2, 3 en 4 geven aan inclusie op regelmatige basis terug te laten komen. Het verschilt per respondent hoe vaak en in welke vorm ze dit doen. Zo heeft respondent 2 de medewerkers tijdens het afdelingsoverleg gevraagd om met elkaar in gesprek te gaan over grensoverschrijdend gedrag. Respondent 7 geeft aan dat hij het nog lastig vindt om dit gesprek invulling te geven.

De leidinggevende respondenten (1, 2, 3, 4, 5) geven aan dat inclusie in de personeelsgesprekken wordt besproken. De leidinggevende zeggen dat ze hier vragen stellen om de behoeften van de medewerker in kaart te brengen. Ook komen ze er zo achter of medewerkers zich veilig, gehoord en veilig voelen op het werk.

Respondent 3: *“Dus in de personeelsgesprekken heb ik diversiteit en inclusie heel expliciet op de agenda staan ja.”*

Respondent 8 geeft echter aan dat hij niet ervaart dat er zo expliciet naar inclusie wordt gevraagd tijdens de personeelsgesprekken. Respondent 8: *“Dus het zou kunnen zijn dat in hun managementmethodes van respondent 2 en respondent 5 ze dit wel weten te vragen, maar niet zo expliciet in die woorden.”* Respondent 9 geeft aan dat volgens haar een of twee keer per jaar het gesprek voeren niet de veiligheid kan bieden die het onderwerp werkelijk nodig heeft.

#### 4.3.2 Communicatie inclusie versterken

Alle respondenten geven aan dat zij denken dat communicatie erg belangrijk is bij het overbrengen van inclusief leiderschap op medewerkers en dus bij het creëren van een inclusieve afdeling.

Respondent 2: *“Communicatie is natuurlijk zenden en ontvangen, dus het helpt als je er over zendt, op individueel niveau of op teamniveau of op afdelingsniveau, maar het gaat ook om het hebben van interactie met elkaar erover. Hoe zitten we erin?”*

De meerderheid van de respondenten geven aan dat zij denken dat door het gesprek met elkaar aan te gaan inclusie kan worden versterkt (1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10). Het merendeel van de respondenten geven aan dat zij het gesprek met elkaar voeren erg belangrijk vinden (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10). Hierbij vinden meerdere respondenten dat het niet een eenmalig gesprek moet zijn maar het gesprek blijvend gevoerd moet worden (respondenten 2,

3, 5, 7, 8, 9, 10). Respondent 9: *“Er moet een veilige werkomgeving zijn binnen teams, maar ook daarbuiten, waar je je blijft communiceren over: hoe gaan we om met grenzen en hoe gaan we dit gesprek met elkaar blijvend aan? Want als er dan iets gebeurt, of er is een moment dat je je niet zo inclusief behandeld voelt, dan is die veilige basis er zodat je dat kunt gaan behandelen.”*

Wel geven enkele leidinggevende respondenten aan dat ze het moeilijk vinden om dit gesprek met elkaar te voeren (respondenten 5, 7). Een aantal respondenten geeft aan hier graag meer handvaten bij te willen omdat zij niet goed weten hoe zij zo een gesprek kunnen voeren (respondenten 5, 6, 7, 8, 9).

Als laatste is de respondenten gevraagd hoe zij denken dat inclusie kan worden versterkt. Ook hier geven een aantal respondenten aan dat het gesprek met teamleden aangaan met iemand die het gesprek faciliteert hen een verbetering lijkt (respondenten 7, 8, 9, 10). Hierbij vindt respondent 10 het belangrijk om ook voldoende tijd te reserveren voor het gesprek. Respondenten 1 en 10 geven aan dat het belangrijk is om elkaar hierbij fysiek te blijven ontmoeten, om zo verbonden met elkaar te blijven. Respondent 1 geeft ook aan dat het gemeenschappelijke doel hierbij belangrijk is. Respondenten 5 en 8 geven aan dat ze het belangrijk vinden om elkaars achtergrond te kennen en zo van elkaar te leren.

## 5. Conclusie & discussie

---

Dit hoofdstuk bevat de conclusie en de discussie van het onderzoek waarbij de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Hierna worden de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek beschreven. Het hoofdstuk sluit af met praktische aanbevelingen voor de organisatie.

### 5.1 Conclusie & discussie

Zoals in de inleiding beschreven wordt de Nederlandse samenleving steeds diverser. Dit zal terug te zien zijn in organisaties, waardoor het van belang is om deze verschillen te accommoderen, accepteren en in te zetten, om zo inclusieve organisaties te creëren. Dit onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvraag: *Welke rol speelt communicatie voor de congruentie tussen intended en perceived inclusief leiderschap?*

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de medewerkers als de leidinggevenden aangeven dat er niet direct over het ervaren inclusieve leiderschap wordt gesproken. Dit in tegenstelling tot de theorie van Nishii en Leroy (2020) die stellen dat inclusieve leiders dienen te communiceren over wat inclusie is en hoe daar vorm aan wordt gegeven. De leiders verweven hun inclusieve leiderschap in hun gedrag, door medewerkers de ruimte te geven zichzelf te zijn en mee te laten denken bij het maken van beslissingen. Dit is in lijn met de theorie van Leroy et al. (2021), waaruit blijkt dat leiders die medewerkers motiveren om hun mening te laten horen inclusie bevorderen. Leiders communiceren voornamelijk tijdens afdelings- en team-overleggen en personeelsgesprekken over inclusie. In spontane communicatie tussen leidinggevende en medewerkers wordt inclusie niet besproken. Het verschilt per afdelingshoofd hoe vaak en hoe regelmatig er tijdens de afdelings- en team-overleggen over inclusie wordt gesproken. Dit is in overeenstemming met de theorie van Hayes et al. (2020) die stelt dat leidinggevenden op een eigen manier invulling geven aan inclusie. Zo worden medewerkers van het team van respondent 2 meer geattendeerd op het belang van inclusie dan de medewerkers van respondent 3. De leidinggevenden geven aan inclusie tijdens de personeelsgesprekken te bespreken. Niet alle medewerkers geven aan dit ook zo te ervaren maar dit kan komen doordat hier niet expliciet het woord inclusie wordt gebruikt. Hieruit blijkt een verschil in intended en perceived inclusief leiderschap, de medewerker ervaart het anders dan de leider voor ogen heeft (Jacobsen & Andersen, 2015). Tijdens de bilaterale gesprekken komt inclusie vooral terug in vragen over



hoe medewerkers zich voelen op het werk en niet in het concreet benoemen van het begrip inclusie.

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers en leidinggevenden binnen de afdeling Leefomgeving zich in hoge mate inclusief behandeld voelen. De medewerkers voelen zich gewaardeerd en gehoord. En ze hebben het idee dat zij zichzelf kunnen zijn in hun teams en hun mening kunnen delen. Dit is in lijn met de theorie van Shore et al. (2011). De meeste respondenten voelen zich verbonden met de teams waar zij het meeste tijd in werkzaam zijn, maar niet met de andere teams binnen de afdelingen. Een verklaring voor deze mindere verbondenheid is allereerst dat de inhoud van het werk van de teams erg verschilt. Er komt veel expertise kijken bij het werk en er is weinig gemeenschappelijkheid te vinden in de verschillende onderwerpen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet altijd goed op de hoogte zijn wat er binnen andere teams speelt. Ten tweede hebben de medewerkers lange tijd vanuit huis gewerkt door corona en worden zij erg vrijgelaten in het vormgeven van het hybride werken. Doordat de afdeling Leefomgeving vanuit drie locaties werkt, kunnen collega's elkaar veel mislopen. Dit is niet bevorderlijk voor de verbondenheid. Dit is in lijn met de theorie van Ely en Thomas (2001), die stellen dat de verbondenheid kan wegvallen wanneer er te veel aandacht uitgaat naar de uniciteit, in dit geval het werken vanuit huis en andere kantoren. Meerdere respondenten geven aan het van meerwaarde te vinden als zij hun collega's vaker zien en er weer fysieke bijeenkomsten zoals het afdelingsoverleg of teamuitjes worden gepland. Respondenten geven aan dat de verbondenheid belangrijk is om een veilige omgeving te creëren waarin het gesprek over inclusie kan worden gevoerd. Ook is er onder de respondenten niet sprake van een eenduidige definitie van inclusie: er is niet duidelijk wat er mee wordt bedoeld en hoe medewerkers hier op persoonlijk niveau richting aan kunnen geven.

Uit het onderzoek is gebleken dat de leidinggevenden niet actief het gesprek voeren met hun medewerkers over hoe de medewerkers het inclusieve leiderschap ervaren. De leidinggevenden geven allemaal aan dat zij het belangrijk vinden om de mening van de medewerkers te horen, maar vragen dus niet actief naar feedback als het aankomt op inclusief leiderschap. Er is niet direct sprake van een grote misfit tussen intended en perceived inclusief leiderschap. De medewerkers vinden over het algemeen dat hun leidinggevenden inclusief leiderschap vertonen maar toch zijn er een aantal punten die de medewerkers missen of vinden ontbreken.

Zo

- geeft een respondent aan dat zij vindt dat het belang van inclusie niet genoeg benadrukt wordt vanuit haar leidinggevende,
- geven twee respondenten aan dat zij situaties hebben meegemaakt waarin zij zelf of collega's hun mening niet goed konden delen,
- geven respondenten aan dat zij niet weten hoe ze het gesprek over inclusie kunnen voeren,
- ervaren niet alle medewerkers dat inclusie wordt besproken in de personeelsgesprekken,
- mist een respondent het actief uitvragen van andere meningen,

Hoewel de respondenten op het eerste oog tevreden zijn over het inclusieve leiderschap, laat bovenstaande opsomming toch zien dat er ruimte is voor verbetering. Dit is lijn met de theorie van Jacobsen en Andersen (2015) die stelt dat er een gat is tussen intended en perceived leiderschap. Wanneer de leidinggevende niet actief vraagt hoe het inclusieve leiderschap door medewerkers wordt ervaren, of wanneer de medewerkers hier geen terugkoppeling over geven, zullen bovenstaande punten niet worden opgelost en zal de afdeling minder inclusief zijn dan mogelijk is. Hieruit blijkt dat communicatie een grote rol speelt bij het verkleinen van de misfit tussen intended en perceived inclusief leiderschap. Zolang de leidinggevenden het gesprek met hun medewerkers niet voeren over hoe het inclusieve leiderschap wordt ervaren en kan worden verbeterd, blijft er ruimte voor verbetering.

## 5.2 Beperkingen

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews waardoor alle respondenten dezelfde vragen is gesteld om zo de betrouwbaarheid te waarborgen (Boeije, 2014). Hierdoor kon worden doorgevraagd op antwoorden van de respondenten en is er diepgaande data verzameld. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de uitkomsten zijn gebaseerd op 11 interviews en twee geobserveerde team-meetings. Hiermee kan niet worden gesteld dat de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar dan wel representatief zijn voor andere afdelingen binnen Rijkswaterstaat of andere overheidsorganisaties. Ten tweede werken vijf van de elf respondenten onder leiding van de manager die naast manager ook programmamanager diversiteit en inclusie is voor de dienst Water, Verkeer en Leefomgeving. Hierdoor blijkt ook uit het onderzoek dat deze respondenten meer gestimuleerd worden om het

gesprek over inclusie aan te gaan dan binnen andere afdelingen. Ten derde zijn binnen de onderzoeksperiode slechts twee meetings geobserveerd, wat een relatief beperkte scope is om gezaghebbende uitspraken te doen.

### 5.3 Adviezen voor verder onderzoek

Allereerst zou het interessant zijn om het onderzoek op grotere schaal uit te voeren, zodat er ook een beeld is van andere afdelingen waar het afdelingshoofd niet verantwoordelijk is voor diversiteit en inclusie. Ten tweede zou er onderzoek gedaan kunnen worden naar hoe de inclusie verbeterd wanneer de leidinggevende en de medewerkers het gesprek over het ervaren inclusieve leiderschap gaan voeren. Hierin kan duidelijk worden of het leidt tot meer wederzijds begrip en zo tot een inclusievere afdeling.

### 5.4 Aanbevelingen

Uit de analyse en conclusie zijn een aantal aanbevelingen opgesteld om de inclusie binnen de afdeling Leefomgeving te verbeteren.

*Aanbeveling 1: voer het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het ervaren inclusieve leiderschap.* Door het gesprek als leidinggevende aan te gaan met de medewerker over hoe de medewerker het inclusieve leiderschap ervaart zullen er verbeteringen kunnen worden gemaakt op het gebied van inclusie. Zo wordt gewerkt aan een inclusievere afdeling.

*Aanbeveling 2: vorm een gemeenschappelijke definitie van inclusie en stel doelen*

De betekenissen van inclusie die de respondenten gaven bevatten verschillende definities. Om duidelijkheid te creëren en te weten waar als afdeling samen naar toe wordt gewerkt is het goed om met elkaar een eenduidige definitie van inclusie te creëren. Op die manier weet iedereen wat het voor de afdeling betekent, wordt het geen containerbegrip en kan er met elkaar naar een inclusieve afdeling toegewerkt worden. Wanneer er een duidelijk de definitie is opgesteld kunnen hier ook doelen aan worden gesteld, bijvoorbeeld dat alle medewerkers een training moeten volgen. Het zou mooi zijn om de definitie op te stellen in combinatie met een teambuilding dag. Zo is er ook ruimte om de verbondenheid tussen de verschillende teams van de afdelingen te versterken.

*Aanbeveling 3: faciliteer het gesprek en maak het een terugkerend onderwerp*

Meerdere respondenten gaven aan dat zij het lastig vinden om het gesprek met elkaar te voeren over inclusie. Vanuit het management is gevraagd om dit gesprek te voeren maar de respondenten weten niet goed hoe zij dit in goede banen kunnen leiden en vinden het een gesprek waar genoeg tijd en ruimte voor moet zijn. Een facilitator kan hierbij aansluiten om te zorgen voor een veilige sfeer waarin iedereen zijn of haar mening kan geven. Zoals een aantal respondenten aangaf, is inclusie niet met één gesprek verbeterd. Het advies is dan ook om actief na te denken over het inrichten van een planning, waarbij duidelijk is wanneer, hoe vaak en in welke vorm het gesprek over inclusie gevoerd zal worden.

## Literatuur

---

- 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., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 423-426.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 222-239.
- 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.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (vijfde editie). Oxford: Oxford University Press.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- CBS (2022) *Hoeveel mensen met een migratieachtergrond wonen in Nederland?* Geraadpleegd op 1 maart 2022 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland>
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*.
- de Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Doorn, J. V. (1959). en CJ Lammers-. *Moderne sociologie, een systematische*. P. 38

- 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.
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16, 401.
- Ghorashi, H., & Ponzoni, E. (2014). Reviving agency: Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work*, 17(2), 161-174.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353–381.  
<http://doi.org/10.1177/0734371x11421497>
- Hayes, T. L., Oltman, K. A., Kaylor, L. E., & Belgudri, A. (2020). How leaders can become more committed to diversity management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), 247.
- Hewlin, P. F. (2009). Wearing the cloak: Antecedents and consequences of creating facades of conformity. *Journal of Applied Psychology*, 94, 727– 741.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Jacobsen C. B., Staniok C. D. (2020). Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment. *International Public Management Journal*, 23(4), 564–588.
- Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M., & Bovens, M. (2018). De nieuwe verscheidenheid. Toenemende diversiteit naar herkomst in Nederland, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Verkregen op 7 oktober 2020, via <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2018/05/29/de-nieuwe-verscheidenheid>
- Kamphuis, B. (2020). Onderzoek: diversiteit en inclusiviteit geen prioriteit op werkvloer. Geraadpleegd op 28 maart 2022, van: <https://nos.nl/artikel/2337519-onderzoekdiversiteit-en-inclusiviteit-geen-prioriteit-op-werkvloer.html>
- Krentz, M. (2019). *Enquête: Welk diversiteits- en inclusiebeleid willen werknemers eigenlijk?* Harvard Business Review . <https://hbr.org/2019/02/survey-what-diversity-and-inclusion-policies-do-employees-actually-want>
- Leroy, H. H., Buengler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., Hoever, I. (2021). Fostering team creativity through team-derived inclusion: The role of leader harvesting the benefits

- of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management*. Advance online publication. doi:[10.1177/10596011211009683](https://doi.org/10.1177/10596011211009683)
- Luu, TT, Rowley, C., & Thao, V.T. (2019). Diversiteit van werknemers aanpakken om hun werkbetrokkenheid te bevorderen. *Tijdschrift voor bedrijfsonderzoek*, 95, 303-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017> [Crossref]
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Martins, L. L. (2020). Strategic diversity leadership: the role of senior leaders in delivering the diversity dividend. *Journal of Management*, 46(7), 1191-1204.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. DOI: 10.5465/amj.2009.0823
- Nishii, L. H., Leroy, H. L. (2020). Inclusive leadership: Leaders as architects of inclusive workgroup climates. In Ferdman, B.M., Prime, J., E Riggio, R. (Eds.), *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces and Societies*. New York: Routledge.
- Neuman, W. L. (2014). *Basics of social research*. Edinburgh, Groot-Brittannië: Pearson.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Nathan P. Podsakoff, and Jeong YeonLee. (2003) The Mismeasure of Man(agement) and Its Implications for Leadership Research. *Leadership Quarterly* 14(6): 615– 56.
- Rijksoverheid. (2018). In het hart van de publieke zaak: strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Verkregen op 13 september 2022, via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategischpersoneelsbeleid-rijk-2025>
- Roberson Q, Perry JL.(2021) Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*. doi:[10.1177/10596011211013161](https://doi.org/10.1177/10596011211013161)
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Schmidt, J. E. T., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. M., Fraussen, B., Ashikali, T., Laterveer, H., & Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde* (Doctoral dissertation, Leiden University).

- SER (Sociaal-Economische Raad). (2009). Diversiteit in het personeelsbestand. Den Haag.
- Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model. *Administration & Society*, 33(3), 303–329. <http://doi.org/10.1177/00953990122019785>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <http://doi.org/10.1177/0149206310385945>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (2012). Uniqueness: The human pursuit of difference. Springer Science & Business Media.
- Song M., Meier K. J. (2020). Walking the walk: Does perceptual congruence between managers and employees promote employee job satisfaction? *Review of Public Personnel Administration*. Advance online publication. <https://doi.org.ezproxy.leidenuniv.nl/10.1177/0734371x20966646>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology*, 401, 466.
- Vaas, S., & Pot, F. D. (2008). Van medewerker tot mededenker. Beïnvloeding van innovatie door werknemers.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008– 1022. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Winters, M.F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228.
- Wellens, S. (2012). Simpelweg storymaking. *Verband tussen communicatie en betrokkenheid aangetoond*. *Communicatie*, 4(11), 10-13.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.



Zandan, N. & Shalett, L. (2020). What inclusive leaders should sound like. *Harvard Business Review*.

Zohar, D., Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333. doi:[10.1037/0021-9010.89.2.322](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.322)

Zohar, D., Luria, G. (2010). Group leaders as gatekeepers: Testing safety climate variations across levels of analysis. *Applied Psychology*, 59, 647-673. doi:[10.1111/j.1464-0597.2010.00421.xr](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00421.xr)

## Bijlagen

Bijlage 1. Operationalisatieschema

Topic	Onderzoeks- methode	Indicator	Meten
Inclusie ( <i>Shore et al., 2018</i> ) Inclusie raamwerk	Observeren Leiders	<i>Veilig voelen:</i> psychologische en fysieke veiligheid, op gemak stellen waardoor individuen hun meningen durven delen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers op hun gemak stellen</li> <li>- Teamleden ondersteunen in hun behoeften</li> <li>- Vragen naar persoonlijk leven van teamleden</li> <li>- Zorgen dat teamleden zichzelf kunnen en durven zijn</li> </ul>
		<i>Participatie:</i> mensen het gevoel geven dat ze erbij horen en hierbij gelijke toegang tot informatie en kennis krijgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vragen naar verschillende standpunten</li> <li>- Stimuleren actief participeren van teamleden</li> <li>- Teamleden dezelfde informatie geven</li> <li>- Gelijk behandelen van teamleden</li> </ul>
		<i>Respect en dankbaarheid:</i> wat inhoudt dat je wordt behandeld als een even belangrijk lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tonen acceptatie en positieve waardering aan alle teamleden</li> <li>- Gelijke waardering voor alle teamleden</li> <li>- Geven van complimenten aan alle teamleden</li> <li>- Teamleden met respect behandelen</li> </ul>
		<i>Beïnvloeden van beslissingen:</i> waarbij werknemers denken dat hun ideeën invloedrijk zijn en ernaar wordt geluisterd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vragen naar de meningen van medewerkers voor het nemen van een besluit</li> <li>- Teamleden mogen mee besluiten</li> <li>- Alle teamleden gelijk betrekken bij het nemen van besluiten</li> </ul>
		<i>Authenticiteit:</i> durven afwijken van de ‘norm’, zichzelf durven zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimte geven om zichzelf te zijn</li> <li>- Medewerkers zich laten uitten op eigen manier</li> <li>- Niet vasthouden aan stereotypering</li> <li>- Teamleden niet in hokjes plaatsen</li> </ul>
		<i>Erkennen en bevorderen van diversiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarderen en aanmoedigen van culturele diversiteit</li> <li>- Gelijkwaardig behandelen van teamleden</li> <li>- Communiceren van de meerwaarde van diversiteit</li> <li>- Wegnemen van belemmeringen</li> </ul>

			- Medewerkers dezelfde kansen geven w.b.t. training, doorgroeien etc.
Inclusie	Interview leiders & medewerkers	Eigen perceptie op inclusie	<p><i>Vragen leiders</i></p> <p>Wat betekent inclusie voor u?  Wat betekent inclusief leiderschap voor u?  Hoe laat u dit terug komen in u leiderschapsstijl?  Hoe laat u uw medewerkers weten dat zij zichzelf mogen zijn?  Hoe erkent u de verschillen tussen uw medewerkers?</p> <p><i>Vragen medewerkers</i></p> <p>Wat betekent inclusie voor u?  Wat betekent inclusief leiderschap voor u?  Heeft u het idee dat u zichzelf kan zijn in uw team?  Hoe erkent uw leidinggevende de verschillen tussen medewerkers in uw team?</p>
Inclusief leiderschap (Shore et al., 2011)	Interview leiders & medewerkers	<p><i>Verbondenheid:</i> gewaardeerd lid van het geheel, je thuis voelen in het team</p> <p><i>Eigenheid:</i> jezelf kunnen zijn, ander perspectief/mening kunnen delen</p>	<p><i>Vragen leiders</i></p> <p>In hoeverre biedt u steun aan uw medewerkers?  In hoeverre behandelt u uw medewerkers gelijk?  In hoeverre mogen uw medewerkers meebepalen bij het nemen van beslissingen?  In hoeverre moedigt u uw medewerkers aan om mee te praten tijdens overleggen?</p> <p><i>Vragen medewerkers</i></p> <p>In hoeverre biedt uw leidinggevende steun?  In hoeverre behandelt uw leidinggevende u en uw teamleden gelijk?  In hoeverre mag u meebepalen bij het nemen van beslissingen?  In hoeverre moedigt uw leidinggevende u aan om mee te praten tijdens overleggen?</p>

Intended inclusief leiderschap ( <i>Jacobsen &amp; Andersen, 2015</i> )	Interview leiders	Beoogde inclusieve leiderschap	In hoeverre denkt u dat het beoogde inclusieve leiderschap ook overkomt op uw medewerkers? Hoe waarborgt u dat inclusie beleid ook wordt geïmplementeerd zoals bedoelt? Spreekt u met uw medewerkers over hoe zij uw inclusieve leiderschap ervaren?
Perceived inclusief leiderschap ( <i>Jacobsen &amp; Andersen, 2015</i> )	Interview medewerkers	Ervaren inclusieve leiderschap	Hoe ervaart u het inclusieve leiderschap van uw leidinggevende? In hoeverre heeft u het idee dat het leiderschap van uw leidinggevende overkomt zoals hij/zij het bedoelt? Spreekt u met uw leidinggevende over hoe u zijn/ haar inclusieve leiderschap ervaart?
Communicatie	Interview leiders & medewerkers	Wijze van communiceren Ervaring Communicatie & inclusie	<i>Vragen leiders</i> Hoe communiceert u met uw medewerkers? Hoe ervaart u de communicatie binnen uw team? Geeft u uw medewerkers de kans om mee te besluiten bij beslissingen? Op welke manier communiceert u met uw medewerkers over inclusie? Heeft u het idee dat de communicatie binnen het team de mate van inclusie kan versterken?  <i>Vragen medewerkers</i> Hoe communiceert u met uw leidinggevende? Hoe ervaart u de communicatie binnen uw team? Op welke manier communiceert u met uw leidinggevende over inclusie? Heeft u het idee dat de communicatie binnen het team de mate van inclusie versterkt?

Bijlage 2. Observatieschema

<b>Topic</b>	<b>Indicator</b>	<b>Metten</b>	<b>Turven/ aantekeningen</b>
Inclusie ( <i>Shore et al., 2018</i> ) Inclusie raamwerk	<i>Veilig voelen:</i> psychologische en fysieke veiligheid, op gemak stellen waardoor individuen hun meningen durven delen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers op hun gemak stellen</li> <li>- Teamleden ondersteunen in hun behoeften</li> <li>- Vragen naar persoonlijk leven van teamleden</li> <li>- Zorgen dat teamleden zichzelf kunnen en durven zijn</li> </ul>	
	<i>Participatie:</i> mensen het gevoel geven dat ze erbij horen en hierbij gelijke toegang tot informatie en kennis krijgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vragen naar verschillende standpunten</li> <li>- Stimuleren actief participeren van teamleden</li> <li>- Teamleden dezelfde informatie geven</li> <li>- Gelijk behandelen van teamleden</li> </ul>	
	<i>Respect en dankbaarheid:</i> wat inhoudt dat je wordt behandeld als een even belangrijk lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tonen acceptatie en positieve waardering aan alle teamleden</li> <li>- Gelijke waardering voor alle teamleden</li> <li>- Geven van complimenten aan alle teamleden</li> <li>- Teamleden met respect behandelen</li> </ul>	
	<i>Beïnvloeden van beslissingen:</i> waarbij werknemers denken dat hun ideeën invloedrijk zijn en ernaar wordt geluisterd	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vragen naar de meningen van medewerkers voor het nemen van een besluit</li> <li>- Teamleden mogen mee besluiten</li> <li>- Alle teamleden gelijk betrekken bij het nemen van besluiten</li> </ul>	
	<i>Authenticiteit:</i> durven afwijken van de ‘norm’, zichzelf durven zijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruimte geven om zichzelf te zijn</li> <li>- Medewerkers zich laten uitten op eigen manier</li> <li>- Niet vasthouden aan stereotypering</li> <li>- Teamleden niet in hokjes plaatsen</li> </ul>	
	<i>Erkennen en bevorderen van diversiteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarderen en aanmoedigen van culturele diversiteit</li> <li>- Gelijkwaardig behandelen van teamleden</li> <li>- Communiceren van de meerwaarde van diversiteit</li> <li>- Wegnemen van belemmeringen</li> <li>- Medewerkers dezelfde kansen geven w.b.t. training, doorgroeien etc.</li> </ul>	

### Bijlage 3. Topiclijst interview Leaders

Welkom en allereerst bedankt voor uw tijd. Mijn naam is Julia ten Dam en ik volg de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Als afronding van de master dien ik een scriptie te schrijven en deze gaat over inclusief leiderschap. In het bijzonder gaat mijn onderzoek over intended en perceived inclusief leiderschap. Uit de theorie blijkt dat er vaak een misfit is te zien tussen hoe leiders hun leiderschap beogen en hoe het daadwerkelijk op medewerkers overkomt. Dit combineer ik met het begrip inclusie. Hierbij onderzoek ik ook welke rol communicatie hierbij speelt. We zullen in het interview de verschillende begrippen gaan bespreken en ik zal u daar vragen over stellen om zo een duidelijk beeld van uw inclusieve leiderschap te krijgen.

Voordat we gaan beginnen, heeft u misschien nog vragen?

Topic	Indicator	Vraag
Introductie interview	Voorstellen	Doel van het interview Onderwerpen introduceren: inclusie, inclusief leiderschap, intended inclusief leiderschap, communicatie
	Anonimiteit	
	Toestemmingsverklaring	Bespreken en ondertekenen
Introductie Leader	Geslacht	Wat is uw geslacht?
	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?
	Opleidingsniveau	Wat is uw opleidingsniveau?
	Functie	Wat is uw functie?
	Team	Aan welk team geeft u leiding?
Inclusie	Eigen perceptie op inclusie	Wat betekent inclusie voor u?
		Wat betekent inclusief leiderschap voor u?
		Hoe geeft u vorm aan uw inclusieve leiderschap?
		Hoe laat u uw medewerkers weten dat zij zichzelf mogen zijn?

		Hoe erkent u de verschillen tussen uw medewerkers?
Inclusief leiderschap ( <i>verbondenheid</i> )	Teamleden steunen	In hoeverre biedt u steun aan uw medewerkers?
	Eerlijke en gelijke behandeling	In hoeverre behandelt u uw medewerkers gelijk?
	Medewerkers mee laten bepalen bij beslissingen	In hoeverre mogen uw medewerkers meebepalen bij het nemen van beslissingen?
Inclusief leiderschap ( <i>uniciteit</i> )	Bijdragen van verschillende medewerkers aanmoedigen	In hoeverre moedigt u uw medewerkers aan om mee te praten tijdens overleggen?
	Obstakels weghalen om bijdragen aan te moedigen	In hoeverre haalt u obstakels weg die medewerkers kunnen belemmeren in het delen van hun eigen perspectieven?
Intended inclusief leiderschap	Beoogde inclusieve leiderschap	Hoe laat u inclusie terugkomen in uw leiderschapsstijl?
		Hoe waarborgt u dat inclusie beleid ook wordt geïmplementeerd zoals bedoelt?
		Spreekt u met uw medewerkers over hoe zij uw inclusieve leiderschap ervaren?
Interne communicatie	Wijze van communiceren	Hoe communiceert u met uw medewerkers?
	Formeel/ informeel	Op welke manier communiceert u met uw medewerkers over inclusie?
	Communiceren en inclusie	Heeft u het idee dat de communicatie binnen het team de mate van inclusie versterkt?
Overig	Inclusie	Hoe denkt u dat inclusie binnen uw team kan worden verbeterd/ versterkt?

#### Bijlage 4. Topiclijst interview Medewerkers

<b>Topic</b>	<b>Indicator</b>	<b>Vraag</b>
Introductie interview	Voorstellen	Doel van het interview Onderwerpen introduceren: inclusie, inclusief leiderschap, intended en perceived, interne communicatie
	Anonimiteit	Bespreken noemen van functie in resultaten

	Toestemmingsverklaring	Bespreken en ondertekenen
Introductie medewerker	Geslacht	Wat is uw geslacht?
	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?
	Opleidingsniveau	Wat is uw opleidingsniveau?
	Functie	Wat is uw functie?
	Team	In welk team werkt u?
Inclusie	Eigen perceptie inclusie	Wat betekent inclusie voor u?
		Wat betekent inclusief leiderschap voor u?
		Voelt u zich thuis in uw team?
		Durft u zichzelf te zijn in uw team?
Inclusief leiderschap ( <i>verbondenheid</i> )	Teamleden steunen	In hoeverre biedt uw leidinggevende steun aan u?
	Eerlijke en gelijke behandeling	In hoeverre behandelt uw leidinggevende u en uw teamleden eerlijk en gelijk?
	Medewerkers mee laten bepalen bij beslissingen	In hoeverre mag u meebepalen bij het nemen van beslissingen?
Inclusief leiderschap ( <i>uniciteit</i> )	Bijdragen van verschillende medewerkers aanmoedigen	In hoeverre moedigt uw leidinggevende aan om mee te praten tijdens overleggen?
	Obstakels weghalen om bijdragen aan te moedigen	In hoeverre haalt uw leidinggevende obstakels weg die u kunnen belemmeren in het delen van uw eigen perspectieven?
Perceived inclusief leiderschap	Ervaren inclusieve leiderschap	Hoe ervaart u het inclusieve leiderschap van uw leidinggevende?
		In hoeverre heeft u het idee dat het leiderschap van uw leidinggevende overkomt zoals hij/zij het bedoelt?
		Spreekt u met uw leidinggevende over hoe u zijn/ haar inclusieve leiderschap ervaart?



Communicatie	Wijze van communiceren	Hoe communiceert u met uw leider?
	Ervaring	Hoe ervaart u de communicatie binnen uw team?
	Communiceren en inclusie	Op welke manier communiceert u met uw leidinggevende over inclusie?
		Heeft u het idee dat de communicatie binnen het team de mate van inclusie versterkt?
Overig	Inclusie	Hoe denkt u dat inclusie binnen uw team kan worden verbeterd/ versterkt?

### Bijlage 5. Codeboom interviews

Kerncategorie	Subcategorie	Sub-subcategorie
1. Inclusie	1.1 Eigen perceptie	1.1.1 Eigen betekenis inclusie
		1.1.2 Eigen betekenis inclusief leiderschap
		1.1.3 Vormgeven aan inclusief leiderschap
		1.1.4 Medewerkers zichzelf laten zijn
		1.1.5 Erkennen van verschillen
2. Inclusief leiderschap	2.1 Creëren van verbondenheid	2.1.1 Steun bieden aan teamleden
		2.1.2 Eerlijk en gelijke behandeling team
		2.1.3 Meebepalen bij beslissingen
		2.1.4 Participeren tijdens overleg
Inclusief leiderschap	2.2 Creëren van uniciteit	2.2.1 Aanmoedigen bijdragen
		2.2.2 Wegnemen van obstakels
		2.2.3 Mening durven delen
3. Intended inclusief leiderschap	3.1 Intended inclusief leiderschap	3.1.1 Intendend inclusieve leiderschap

		3.1.2 Inclusie beleid implementeren
		3.1.3 Ervaring medewerkers leiderschap
4. Perceived inclusief leiderschap	4.1 Perceived inclusief leiderschap	4.1.1 Perceived inclusief leiderschap
		4.1.2 Leiderschap overkomen zoals leider bedoelt
		4.1.3 Spreken over ervaren inclusieve leiderschap
5. Communicatie	5.1 Wijze van communiceren	5.1.1 Hoe communiceren
	5.2 Ervaring	5.2.1 Communicatie-ervaring
	5.3 Communicatie & Inclusie	5.3.1 Communicatie inclusie
		5.3.2 Communicatie versterken inclusie
		5.3.3 Spreken over inclusie
6. Inclusie	6.1 Inclusie	6.1.1 Versterken van inclusie
		6.1.2 Handvaten versterken inclusie
7. Overig	7.1 Diversiteit	7.1.1 Diversiteit
		7.1.2 Jongeren
		7.1.3 Nieuwe medewerkers