



Erasmus

EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN
ONGESCHREVEN REGELS OP DE MATE VAN INCLUSIVITEIT
BINNEN HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

ANNE VAN HELVOORT
STUDENTNUMMER: 516299
AVONDMASTER BESTUURSKUNDE, ERASMUS UNIVERSITEIT
AANTAL WOORDEN: 19785

SCRIPTIEBEGELEIDER: Dr. FRANS BAUKE VAN DER MEER
2^e LEZER: PROF. Dr. LAURA DEN DULK

Voorwoord

Deze scriptie is de ‘kers op de taart’ van de master Bestuurskunde die ik heb gevold aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een jaar lang heb ik onderzoek gedaan naar de invloed van ongeschreven regels op de ervaren mate van inclusiviteit binnen het ministerie van Financiën.

Mijn fascinatie voor het onderwerp ontstond toen ik toen in september 2019 kwam werken bij Financiën en mijn weg moest vinden in de organisatie. Opeens was ik onderdeel van een organisatiecultuur waar ik van alles van vond, maar moeilijk grip op kon krijgen. Als creatieveling afkomstig uit de kunstsector voelde ik mij soms een vreemde eend in de bijt. Na een tijdje kwam ik erachter dat de organisatiecultuur vooral bepaald werd door ongeschreven regels. Het volgen van die regels maakte het makkelijker om sociaal te integreren. Echter leverden ze soms ook ongemak op omdat ze niet altijd bij mijn persoonlijkheid aansloten.

Om objectiviteit te kunnen waarborgen heb ik voor dit onderzoek 16 collega’s uit andere afdelingen geïnterviewd. Dankzij de gesprekken die ik met collega’s van FEZ en IRF heb gevoerd, heb ik zicht gekregen op welke ongeschreven regels er binnen de organisatie gelden en hoe deze inclusie beïnvloeden. Ik wil deze collega’s bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek, maar vooral ook voor hun openheid waarmee zij eerlijk ervaringen hebben gedeeld.

Een bijzonder woord van dank richt ik graag tot mijn begeleider Frans-Bauke van der Meer. Frans-Bauke, zonder uw hulp, bevoegenheid en deskundigheid was het proces om mijn scriptie te schrijven een stuk moeizamer verlopen. Ik ben goed door u begeleid en hier ben ik u dankbaar voor. Daarnaast bedank ik Laura den Dulk als tweede lezer. Haar kritische feedback heeft de scriptie naar een hoger niveau getild.

Verder bedank ik mijn voormalig manager Ruben Geerts die met veel enthousiasme en betrokkenheid telkens heeft meegedacht hoe en op welke wijze ik het onderzoek binnen Financiën kon uitvoeren. Ook bedank ik de afdelings- en sectiehoofden van IRF en FEZ voor hun medewerking om het onderzoek binnen hun afdelingen te mogen uitvoeren.

Een laatste woord van dank richt ik graag tot mijn lieve moeder en mijn lieve vriend Ozzy. Het volgen van deze studie vergde veel tijd en leidde soms tot de nodige stress. Maar jullie onvoorwaardelijke steun heeft mij er doorheen gesleept. Hier ben ik jullie dankbaar voor. Ik heb er een hoop kennis en kunde voor teruggekregen en kijk er naar uit om deze te mogen inzetten voor mijn nieuwe baan als beleidsadviseur bij de gemeente Capelle aan den IJssel!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Anne van Helvoort

Rotterdam, februari 2021

Samenvatting

In de media, het onderwijs en het bedrijfsleven wordt er volop gediscussieerd over het belang van inclusiviteit. De overheid, waar Financiën toe behoort, heeft een belangrijke taak om in haar eigen organisatie diversiteit en inclusie te optimaliseren. Een divers ambtelijk apparaat draagt namelijk bij aan legitimiteit, effectiviteit en gelijkwaardigheid van de overheid omdat bestuurders beter kunnen inspelen op maatschappelijke problematieken (Baily, 2014; Çelik, 2018). Echter blijkt het in de praktijk vaak lastig om inclusie te bereiken en te behouden. Volgens Riordan (2014) wordt de inclusieve bedrijfscultuur vaak belemmerd door ongeschreven regels en gebrek aan steun vanuit de dominante groepsleden. Zo hebben veel organisaties onbewust prototypen voor succes. Hier komen subtiele vooroordelen bij kijken die leiden tot uitsluiting.

Om dit probleem gericht aan te pakken biedt dit onderzoek verdiepende inzichten hoe in- en uitsluiting tot stand komt en welke ongeschreven regels en mechanismen hierop van invloed zijn. Het onderzoek richt zich op de uitvoerende medewerkers van de afdelingen 'Inspectie der Rijksfinanciën' (IRF) en 'Fiscaal-Economische zaken' (FEZ). Beide directies vallen onder de financiële functie, maar vervullen (deels) een andere rol. Per afdeling zijn de ongeschreven regels getraceerd en is de ervaren mate van inclusie gemeten. Hierbij is gebruik gemaakt van een kwalitatieve analyse waarbij twee verschillende methoden middels triangulatie met elkaar worden gecombineerd.

De eerste methode is de '*work group inclusion measure*' (WGIM) van Chung, et al., (2019). Deze methode maakt het mogelijk om inclusie te meten middels de vijfpunts Likertschaal. Specifiek is voor deze methode gekozen omdat deze zich richt op de componenten identificatie en authenticiteit. Volgens het theoretisch kader vormen deze tezamen de afhankelijke variabele inclusie. De tweede methode bestaat uit semi-gestructureerd interviews. De methode maakt het mogelijk om ongeschreven regels te achterhalen. Evenals een beeld van gedragingen waaraan medewerkers zich grotendeels (onbewust) houden.

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de benaderende respondenten in beiden afdelingen over het algemeen een relatief hoge mate van inclusiviteit ervaren. De optelsom van de waarde van alle stellingen per afdeling geeft het totaal weer. De score die behaald kon worden was minimaal 80 en maximaal 400. De score van FEZ bleek ietwat hoger te zijn ten opzichte van IRF. Zo behaalde FEZ een totale score van 316 tegenover een score van 298 bij IRF (zie bijlage 7). Op identificatie scoorde FEZ uitzonderlijk hoog. 100% van de benaderde respondenten gaf aan zich een gewaardeerd lid te voelen van het team en ervaart een hoge mate van verbondenheid met collega's. Bij IRF ervaarde 87% dit. Op het gebied van authenticiteit scoren de afdelingen lager. De totale score van FEZ was opnieuw ietwat hoger. Echter is het verschil zeer minimaal (FEZ 138 tegenover IRF 136). Binnen beiden afdelingen ervaart 37,5% niet volledig zichzelf te kunnen zijn, als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met hen delen. Hier liggen ongeschreven regels aan ten grondslag.

In totaal zijn er 27 ongeschreven regels achterhaald (zie bijlage 4). Hierbij gelden 8 regels in beiden afdelingen. De regels zijn gegroepeerd naar drie thema's: 1) sociale interacties collega's, 2) werkinhoudelijke gedragingen, 3) promotie maken. Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de ongeschreven regels dermate zijn ingebakken in de organisatiecultuur, dat indien werknemers de regels anders interpreteren, fouten maken of niet aansluiten bij verwachtingen die regels van hen stellen, dit gevolgen met zich mee kan dragen die inclusie belemmeren. Zo werd duidelijk dat veel regels (onbedoeld) bepaalde prototypen voor succes vertegenwoordigen, die nauw aansluiten bij het dominante profiel van groepsleden.

De regels bevorderen inclusie voor de medewerkers wiens identiteit nauw aansluit bij het imago wat typerend is voor de afdelingen. Echter hebben de regels in de meeste situaties een belemmerend effect op inclusiviteit voor de medewerkers wiens identiteit of karaktereigenschappen als afwijkend wordt beschouwd. Door de regels ontstaan er (subtiele) vooroordelen die de authenticiteit van medewerkers kunnen aantasten. In het ergste geval kan dit leiden tot uitsluiting. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat er een sollicitant werd afgewezen slechts omdat hij geen pak droeg. Echter zijn er ook enkele regels die afdelingsbreed een inclusie bevorderende werking hebben. Zoals de regel die nieuwkomers informeel en hartelijk verwelkomt.

Verder besteed het onderzoek veel aandacht aan de rol van mechanismen. Zo blijkt dat de mechanismen inclusief leiderschap, participatie, vertrouwen, psychologische veiligheid en attitudes collega's, van invloed zijn op de relatie tussen ongeschreven regels en inclusiviteit. Op basis van data zijn er geen ongeschreven regels naar voren gekomen die een directe invloed uitoefenen op de leiderschapsstijl. Wel werd duidelijk dat inclusief leiderschap de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers bevordert. Dit komt inclusie ten goede. Ook heeft inclusief leiderschap een positieve invloed op de andere mechanismen.

Op het gebied van participatie bleek dat nieuwkomers in beiden afdelingen moeilijker kunnen participeren omdat wekinhoudelijke ongeschreven regels de lat (té) hoog leggen. Dit belemmert het integratieproces voor nieuwkomers en benadeeld inclusie. Daarnaast bleek de mate van vertrouwen binnen IRF lager te zijn ten aanzien van FEZ. De regel die competitief gedrag binnen IRF stimuleert, ligt hieraan ten grondslag. De werknemers die op het gebied van authenticiteit negatief scoren, ervaren een beperkte mate van psychologische veiligheid. Veelal omdat zij het gevoel dat ze zich anders behoort te gedragen en niet hun authentieke zelf kunnen zijn op de werkvloer.

De attitudes van collega's zijn uiteindelijk doorslaggevend voor de ervaren mate van inclusie. De houding van collega's bepaalt namelijk of een werknemer geaccepteerd wordt of niet. Binnen beiden afdelingen ervaren respondenten veelal positieve attitudes. Hier blijkt inclusief leiderschap ook aan ten grondslag liggen, aangezien leiders middels voorbeeldgedrag positieve attitudes stimuleren. Of zoals een van de respondenten zei: "Het is de toon die muziek maakt".

Aangezien ongeschreven regels niet per decreet zijn te veranderen, zijn de geleverde aanbevelingen in paragraaf 9.2. zo veel mogelijk gericht op de effecten van de ongeschreven regels die voor bepaalde subgroepen (type medewerkers) inclusie belemmerend werken en daarom ter discussie gesteld kunnen worden. Naar aanleiding van de bovenstaande uitkomsten worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Laat vastgeroest beelden over 'de juiste medewerker' los. 'Afwijkende' medewerkers worden namelijk soms ten onrechte onderschat of afgewezen.
2. Zorg dat nieuwkomers niet 'kopje onder' gaan. Té hoge eisen stellen aan nieuwkomers, zonder voldoende tijd vrij te maken om ze in te werken, werkt niet. Een helder onboarding beleid zou een uitkomst kunnen zijn.
3. Schenk minder aandacht aan symboliek en meer aandacht aan een open dialoog. Een open dialoog kan een ontwikkelingsinstrument zijn om iedereen aan het woord te laten, onderling begrip en respect te bevorderen en beeldvormig te voorkomen. Daarnaast kan het ook draagvlak en commitment creëren. Uit interviews bleek dat respondenten behoefte hebben aan een open dialoog.
4. Verlaag de sociale druk op borrelgelegenheden en creëer ook andere netwerkmogelijkheden. Sommige medewerkers ervaren dat je een goede reden moet hebben om niet aan borrels deel te nemen. Dit leidt tot ongemak. Bijvoorbeeld voor Islamitische religieuze medewerkers wiens geloof het niet toe laat om alcohol te drinken.
5. Voorkom het voeden van onderlinge concurrentie. Bijvoorbeeld door de vlootshouw niet meer afdelingsbreed bekend te maken. Hoewel dit transparantie biedt, ervaren veel medewerkers dat dit competitief gedrag stimuleert.

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door gebruik te maken van methodische triangulatie. Hierdoor is middels twee verschillende manieren de mate van inclusie gemeten, wat diepgaande informatie opleverde en toeval of gewenste antwoorden uitsloot. Ook is de betrouwbaarheid van de WGIM-vragenlijst al meerdere keren bevestigd in verschillende onderzoeken. De meetschaal blijkt een sterke interne consistentie te hebben bij het meten van inclusie (Chung et al. 2019).

Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat in de literatuur weinig geschreven is over de invloed van ongeschreven regels op inclusie. Dit onderzoek beschrijft uitvoerig het verband tussen de variabelen en biedt tevens inzicht hoe en op welke manier mechanismen van invloed zijn. Hiermee vult dit onderzoek de bestaande literatuur aan.

Inhoudsopgave

1. Introductie	7
1.1. Probleemanalyse.....	7
1.2. Doelstelling.....	7
1.3. Vraagstelling.....	7
1.4. Relevantie.....	8
2. Theoretisch kader	9
2.1. Ongeschreven regels	9
2.1.1. Geschreven regels versus ongeschreven regels.....	9
2.1.2. De oorsprong van ongeschreven regels.....	10
2.1.3. De invloed van ongeschreven regels.....	10
2.1.4. Het ontcijferen van ongeschreven regels.....	11
2.2. Inclusie	13
2.2.1. Wat is inclusie?.....	13
2.2.2. Het belang van inclusie.....	13
2.2.3. Diversiteit en inclusie.....	13
2.2.4. Het ontstaan van inclusie.....	14
2.2.5. Mechanismen die inclusie beïnvloeden.....	15
2.3. De relatie tussen ongeschreven regels en inclusie	18
2.3.1. Ongeschreven regels en inclusie.....	18
2.3.2. Ongeschreven regels en inclusief leiderschap.....	18
2.3.3. Ongeschreven regels en participatie.....	19
2.3.4. Ongeschreven regels en vertrouwen.....	19
2.3.5. Ongeschreven regels en psychologische veiligheid.....	19
2.3.6. Ongeschreven regels en attitudes collega's.....	20
2.4. Conceptueel model	21
3. Onderzoeksopzet	22
3.1. Onderzoeksmethode.....	22
3.2. Afbakening onderzoekspopulatie.....	22
3.3. Dataverzameling.....	23
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
4. Operationalisering	25
4.1. Operationalisering ongeschreven regels.....	25
4.2. Operationalisering mechanismen.....	26
4.3. Operationalisering inclusie.....	27

5.	Resultaten ongeschreven regels	29
5.1.	Ongeschreven regels binnen IRF	29
5.2.	Ongeschreven regels binnen FEZ	31
5.3.	Vergelijking ongeschreven regels IRF & FEZ	32
6.	Resultaten inclusie.....	33
6.1.	Inclusie binnen IRF.....	33
6.2.	Inclusie binnen FEZ	34
6.3.	Vergelijking inclusie IRF & FEZ	34
7.	Analyse ongeschreven regels en mechanismen	36
7.1.	Mechanismen IRF.....	36
7.2.	Mechanismen FEZ	39
8.	Analyse inclusie en mechanismen	43
8.1.	Inclusie IRF.....	43
8.2.	Inclusie FEZ	44
9.	Conclusie & aanbevelingen.....	46
9.1.	Conclusie	46
9.2.	Aanbevelingen.....	47
9.3.	Reflectie	48
	<i>Bibliografie</i>	<i>49</i>
	<i>Bijlage 1: Interviewvragen</i>	<i>52</i>
	<i>Bijlage 2: Organogram Ministerie van Financiën (2020).....</i>	<i>54</i>
	<i>Bijlage 3: Kerngetallen IRF & FEZ.....</i>	<i>55</i>
	<i>Bijlage 4: Verschillen en overeenkomsten ongeschreven regels</i>	<i>56</i>
	<i>Bijlage 5: Resultaten Inclusie IRF</i>	<i>57</i>
	<i>Bijlage 6: Resultaten Inclusie FEZ</i>	<i>58</i>
	<i>Bijlage 7: Frequentietabel totale Likert-waarden</i>	<i>59</i>

1. Introductie

1.1. Probleemanalyse

In mei 2019 bracht de afdeling Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën een onderzoeksrapport uit over de ongeschreven regels onder het managementniveau. Ongeschreven regels zijn afspraken die nergens op papier staan, maar wel worden nageleefd (Sandgren, 2012). Bijvoorbeeld doordat het rondzingt bij borrels of in de lucht hangt in de wandelgangen. Voorbeelden van ongeschreven regels zijn dat je je formeel hoort te kleden of dat je, je collega's trakteert als je jarig bent. Vaak zijn deze regels krachtiger dan de afspraken die wél op papier staan en vormen zij het hart van de organisatiecultuur (Boudewijns, 2018; Scott-Morgan, 1995). En wanneer je een regel overtreedt, kan soms de gedachte bekruipt: "Shit! Had ik dit maar niet gezegd of gedaan..."

Het onderzoeksrapport van de ADR luidt dat binnen Financiën ongeschreven regels ten grondslag liggen aan leiderschapsgedrag van managers. Indien medewerkers iets willen bereiken, zijn zij vaak min of meer gedwongen de ongeschreven 'overlevingsregels' van de organisatie te volgen. De zinswijze 'zo doen wij dat nou eenmaal hier', kan volgens het rapport mogelijk de doelen van de organisatie belemmeren (Auditdienst Rijk, 2019). Eén van die doelen is het bevorderen van inclusie (Auditdienst Rijk, 2019; Rijksoverheid, z.d.)

Onder een 'inclusieve organisatie' wordt verstaan dat de organisatie werknemers een basis biedt waarin zij zich veilig, gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken voelen (Ferdman, 2010). Daarnaast krijgen alle medewerkers gelijke kansen (Cahil Pope, 2019). Volgens Riordan (2014) wordt de inclusieve bedrijfscultuur vaak belemmerd door ongeschreven regels en gebrek aan steun vanuit de dominante groepsleden. Zo hebben veel organisaties onbewust prototypen voor succes. Hier komen subtiele vooroordelen bij kijken die leiden tot uitsluiting. Het gebrek aan inclusie kan ertoe leiden dat werknemers die afwijken van de heersende norm het bedrijf verlaten of zich proberen te conformeren aan de ongeschreven regels en daardoor aspecten van hun identiteit opgeven om een hoger doel te dienen (Ferdman, 2010).

1.2 Doelstelling

Aangezien het onderzoek van de ADR enkel is toegespitst op het managementniveau, zal dit niet toereikend genoeg zijn om inclusie in de organisatie te bereiken. Daarom is het van belang om ook de regels die voor medewerkers gelden te traceren. Dit uitvoerend onderzoek zal zich om deze reden toespitsen op het medewerkersniveau en is verdiepend op het onderzoek van de ADR.

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe ongeschreven regels inclusie beïnvloeden onder medewerkers. Specifiek wordt gekeken welke soort regels inclusie belemmeren en welke daarentegen het juist bevorderen.

Gezien Financiën als organisatie te groot is om in alle afdelingen de ongeschreven regels te achterhalen en inclusie te meten, spitst dit onderzoek zich toe op twee afdelingen: de 'Inspectie der Rijksfinanciën' (IRF) en 'Fiscaal-Economische zaken' (FEZ). Beide directies vallen onder de financiële functie, maar vervullen (deels) een andere rol. Per afdeling worden de ongeschreven regels getraceerd en de inclusie gemeten.

1.3. Vraagstelling

De onderzoeksvraag is als volgt gedefinieerd:

"Wat is de invloed van ongeschreven regels op de mate van inclusiviteit onder de uitvoerende medewerkers van IRF en FEZ?"

Theoretische deelvragen

1. Wat zijn ongeschreven regels en welke functie vertegenwoordigen ze in organisaties?
2. Wat is inclusie en wat wordt verstaan onder een 'inclusieve organisatie'?
3. Wat zijn de mechanismen waardoor ongeschreven regels inclusiviteit beïnvloeden?

Empirische deelvragen

4. Welke ongeschreven regels gelden er op medewerkersniveau in de afdelingen IRF en FEZ?
5. Wat is de ervaren mate van inclusie op medewerkersniveau in de afdelingen IRF en FEZ?
6. Wat is de relatie tussen de ongeschreven regels en de mechanismen in de afdelingen IRF en FEZ?
7. Wat is de relatie tussen de mechanismen en inclusie in de afdelingen IRF en FEZ?
8. Welke opties zijn er om inclusie, in relatie tot de ongeschreven regels, binnen het ministerie van Financiën te verbeteren?

1.4. Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat inclusie een actueel maatschappelijk onderwerp is. In de media, het onderwijs en het bedrijfsleven wordt er volop gediscussieerd over het belang van diversiteit en inclusie (D&I). "De noodzaak voor de overheid om verschillen in de samenleving te verbinden of daarop in te spelen is almaar groter geworden" (Çelik, 2018). De 'Black Lives Matter' beweging van het afgelopen jaar zette de discussie nóg meer op scherp en dwong de overheid een standpunt in te nemen.

De overheid, waar Financiën toe behoort, heeft dus ook een belangrijke taak om in haar eigen organisatie D&I te optimaliseren. Maar ondanks dat de overheid al ruim dertig jaar investeert in een meer diverse personeelssamenstelling, blijkt het in de praktijk lastig om D&I te bereiken en te behouden (Çelik, 2018). Manieren van in- en uitsluiting kunnen soms onbewust plaatvinden. Dit onderzoek biedt verdiepende inzichten hoe in- en uitsluiting tot stand komt en welke ongeschreven regels en mechanismen hierop van invloed zijn. Dit biedt Financiën de kans om problemen gericht aan te pakken en eerder inclusie te bereiken. Tevens kan dit onderzoek voor andere organisaties die zich bezighouden met het bevorderen van D&I een 'eyeopener' zijn.

Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar inclusie binnen organisaties is niet nieuw. Echter is in de wetenschappelijke literatuur weinig geschreven over de invloed van ongeschreven regels op inclusie. Dit onderzoek beschrijft uitvoerig het verband tussen de variabelen en biedt tevens inzicht hoe en op welke manier mechanismen van invloed zijn. Hiermee vult dit onderzoek de bestaande literatuur aan en is het wetenschappelijk relevant.

Vanuit bestuurskundig perspectief is dit onderzoek relevant omdat het een link heeft met representatieve bureaucratie. Dit houdt in dat bestuurders beter kunnen inspelen op maatschappelijke problematieken wanneer het ambtelijk apparaat een realistische weerspiegeling vertegenwoordigt van de samenleving (Baily, 2014; Çelik, 2018). Beleid vertegenwoordigt dan de stem van diverse groepen, waardoor het beter aansluit bij wat er daadwerkelijk leeft in de samenleving (Sowa & Selden, 2003). Dit dicht de kloof tussen burgers en overheid doordat het bijdraagt aan legitimiteit, effectiviteit en gelijkwaardigheid van de overheid (Bailey, 2014).

2. Theoretisch kader

Hoofdstuk 2 gaat in op de wetenschappelijke literatuur omtrent ongeschreven regels, inclusie en de mechanismen die van invloed zijn op de twee variabelen. Dit vormt een aanloop naar het conceptueel model die wordt weergegeven in paragraaf 2.4.

2.1. Ongeschreven regels

In paragraaf 2.1.1. tot en met 2.1.4. wordt beschreven wat volgens de literatuur ongeschreven regels zijn en welke invloed ze uitoefenen in organisaties. De volgende deelvraag staat centraal:

“Wat zijn ongeschreven regels en welke functie vertegenwoordigen ze volgens de literatuur in organisaties?”

2.1.1. Geschreven regels versus ongeschreven regels

Op iedere plek waar wij ons bevinden gelden er regels. Zo ook in organisaties. Organisatieregels bestaan uit expliciete of impliciete normen, voorschriften en verwachtingen die het gedrag van individuen en hun interacties reguleren (March & Olsen, 1989). Ze vormen de sociale structuur en geven richtlijnen die verklaren wie wat doet, wanneer en onder welke voorwaarden (DeHart-Davis, Chen & Little, 2013). Omdat de meeste medewerkers over het algemeen organisatieregels tot een zekere hoogte hetzelfde interpreteren, leidt dit tot een overeenstemmend gedrag, wat de basis vormt van een organisatiecultuur (Scott-Morgan, 1995).

De literatuur spreekt over twee soorten regels: de geschreven - en ongeschreven regels (Boudewijns, 2008; DeHart-Davis, et al. 2013; Scott-Morgan, 1995). Volgens Boudewijns (2008) kun je regels onderverdelen in twee systemen.

De geschreven regels zijn expliciet en behoren tot het eerste systeem. Dit zijn schriftelijke regels die de structuur, hiërarchie en formele processen van de organisatie aanduiden. De geschreven regel is een overheersend kenmerk van Weberiaanse bureaucratie. Het zijn regels die voornamelijk de organisatiestructuur bepalen en streven naar managementdoelen als: hiërarchische controle, precisie, efficiëntie en taakspecialisatie. Veel van het gedrag dat in overheidsorganisaties kan worden waargenomen, weerspiegelt routinematige processen van het volgen van geschreven regels die gebaseerd zijn op bureaucratistische procedures (March & Olsen, 1989; Weber, 1978). Dit is ook kenmerkend voor het ministerie van Financiën.

Tot het tweede systeem behoren de verborgen, ongeschreven regels. Dit systeem is ‘onderliggend’ en de regels staan nergens letterlijk geschreven. Boudewijns (2008) duidt de ongeschreven regels aan als ‘het systeem onder het systeem’. Ze kunnen het beste worden gedefinieerd als: “De onuitgesproken regels die verklaren hoe een persoon zich in een bepaalde situatie behoort te gedragen, hoewel niemand erover praat (Sandgren, 2012 p.4-10).” Ongeschreven regels komen overeen met de interne politiek van een organisatie en weerspiegelen het eigenbelang van de dominante medewerkers of personen die het binnen de organisatie voor het zeggen hebben (Scott-Morgan 1995). Ze verklaren waarom individuen zich gedragen zoals ze zich gedragen en hoe hun gedrag de doelstellingen van de organisatie benadeelt of juist optimaliseert. Iedere organisatie heeft ongeschreven regels en de organisatiecultuur wordt er tevens door bepaald. Voorbeelden van ongeschreven regels zijn:

- *“Ben gehoorzaam naar de minister en de staatssecretaris.”*
- *“Nieuwkomers leiden we de eerste dag rond op de afdeling.”*
- *“Klaag niet over werkdruk.”*
- *“Eigenaardige types die continu hun mening verkondigen, hebben wij liever niet.”*
- *“Als je iets hebt goed te maken hebt, dan trakteer je op saucijzenbroodjes.”*

Geschreven - en ongeschreven lopen in elkaar over en houden elkaar in stand (Boudewijns, 2008; Scott-Morgan, 1995). Geschreven regels bieden een zichtbaar bewijs wat wenselijk gedrag is.

Hierdoor worden ze eerder herkend en sneller verspreid dan ongeschreven regels. Ongeschreven regels moeten worden herhaald om zich te verspreiden.

Een ander belangrijk verschil is dat alvorens geschreven regels zijn geformuleerd en vastgesteld, er vaak een interactieproces gaande is rond conceptversies van regelteksten. Deze creëren bewustwording van verschillende perspectieven van implicaties en effecten van regels (Kieser en Koch in DeHart-Davis, et al. 2013). Belanghebbenden kunnen hierdoor met elkaar communiceren, wat resulteert in een nauwere overweging. Bij ongeschreven regels ontbreekt dit proces en laten hierdoor meer ruimte over voor interpretatie en mogelijkheden voor afwijking van nalevingsvereisten (DeHart-Davis, et al. 2013). Toch is het opmerkelijk dat medewerkers zich eerder aan ongeschreven, in plaats van geschreven regels houden en deze de doorslaggevende factor zijn, die het gedrag van medewerkers bepaalt (Boudewijns 2018; Scott-Morgan, 1995).

2.1.2. De oorsprong van ongeschreven regels

Ongeschreven regels vinden volgens Scott-Morgan (1995) vaak hun oorsprong bij de leidinggevendenden van de organisatie. Hierbij wordt aangegeven dat de midden- en lagere managers de meest productieve bron van ongeschreven regels vormen, vanwege de unieke positie die zij bekleden in de organisatie. Woolwridge, Schmidt & Floyd in Desmidt & Heene (2017) verklaren deze sleutelpositie aan de hand van de volgende kenmerken:

- I. Zij vormen de verbinding tussen hiërarchisch en functionele niveaus die weinig contact met elkaar hebben. Hun positie laat hen toe om verandering in de organisatie te faciliteren of juist te hinderen.
- II. Midden- en lagere managers dragen strategische verantwoordelijkheid. Aangezien veel moderne organisaties, complex, groot en geografisch verspreid zijn, kunnen ze niet door enkelingen worden aangestuurd. Hierdoor krijgen lagere managers meer autonomie.
- III. Midden- en lagere managers hebben een ander perspectief op de organisatie. Zo kennen lagere managers een deel van de organisatie door en door. Zij kunnen een belangrijke inbreng hebben in het bepalen en bijsturen van de geplande strategie. Daarbij beschikken ze vaak sneller over bepaalde informatie die nuttig is voor bijsturing.

Door de sleutelpositie die de midden- en lagere managers bekleden, voelen zij volgens Scott-Morgan (1995) zowel een druk van boven als beneden. Hierdoor vormen zij eerder een bron van ongeschreven regels. De gedragingen en signalen van managers worden vervolgens weer geïnterpreteerd en weerspiegeld door medewerkers in de praktijk. Zij pikken deze signalen op als hoe zij zich ogenschijnlijk moeten gedragen. Het 'voorbeeldgedrag' van leidinggevendenden kan leiden tot positieve als negatieve neveneffecten. Negatieve neveneffecten zijn niet altijd waarneembaar en zelfs de meest excellente leidinggevende pikt het directe verband tussen oorzaak en gevolg meestal niet op.

Echter kun je ook stellen dat midden en lagere managers niet enkel een bron of oorzaak van ongeschreven regels zijn, maar zelf ook worden beïnvloed door regels en de heersende cultuur van de organisatie.

2.1.3. De invloed van ongeschreven regels

Ongeschreven regels an sich zijn minder interessant dan aan te duiden wat er door deze regels daadwerkelijk in een organisatie gebeurt. De regels beïnvloeden het gedrag van medewerkers en vice versa. Tevens beïnvloedt het ook de bedrijfsresultaten. Hierdoor ontstaat er een kringloop van oorzaken en gevolgen die de richting van de onderneming bepalen (Scott-Morgan, 1995)

Ongeschreven regels gehoorzamen de waarden en attitudes die individuen binnen de organisatie over het algemeen verwachten, bevestigd of geaccepteerd hebben. Ze ondersteunen de wijze waarop men handelt en betekenis toekent aan bepaalde situaties (Sandgren, 2012). Deze analyse doet denken aan '*Silverman's action frame of reference*', dat verklaart dat door uitwisseling in de interactie tussen actoren, verschillende interpretaties ontstaan van situaties, rolverwachtingen,

waarden en normen. Hierdoor ontstaan nieuwe betekenistoekenningen (Silverman, 1970). Van der Meer (1983) voegt hieraan toe dat een bron van nieuwe betekenistoekenningen, kan liggen in de discongruenties met individuele motieven, doelen en perspectieven.

Betekenisstoekenningen aan ongeschreven regels bepalen het gedrag van individuen. Ze hebben effect op de samenwerking en resultaten van een team. Ze belemmeren en bevorderen verschillende denkvermogens en zijn van invloed op vermogens - en de mate en wijze van benutten van die vermogens - als: analyseren, beredeneren, visualiseren, problematiseren, herleiden, plannen en berekenen (Boudewijns 2008). Ongeschreven regels kunnen ook van invloed zijn op gevoelens van medewerkers. Dit kunnen positieve gevoelens en gedragingen zijn, maar ook negatieve. Dit ligt enerzijds aan de inhoud van regels. Anderzijds aan de ervaring en interpretatie van het individu en het daaruit voortvloeiende gedrag.

Soms zijn medewerkers stilzwijgend op de hoogte van de bestaande ongeschreven regels, maar wordt dit gedeelde bewustzijn niet mondeling gecommuniceerd. De ongeschreven regels worden als vanzelfsprekend beschouwd. Dit leidt ertoe dat ze soms niet worden opgemerkt door nieuwkomers binnen de organisatie. Tevens kan het moeilijk zijn om ongeschreven regels te leren of zich aan te meten, omdat ze voortdurend veranderen en van situatie tot situatie verschillen (Sandgren, 2012)

Ongeschreven regels kunnen ook van invloed zijn op veranderingsprocessen. Indien veranderingsinitiatieven sterke heersende ongeschreven regels belemmeren, kan dit tot weerstand en zelfs tot conflicten leiden. Soms worden veranderingsinitiatieven er doorheen gedrukt. Op den duur lijkt het soms alsof werknemers de verandering hebben geaccepteerd. Echter is dit vaak niet zo en is de weerstand omgezet tot 'ondergedoken weerstand', die aan de oppervlakte onzichtbaar is. Risico's van ondergedoken weerstand, brengen de meest schadelijke neveneffecten met zich mee. Pas op de lange termijn zijn de neveneffecten zichtbaar in de organisatie, maar dan is het meestal te laat om er nog wat aan te kunnen doen (Scott-Morgan, 1995).

Echter hebben ongeschreven regels volgens Scott-Morgan (1995) niet per definitie slechts een eenzijdig negatief effect. Zo zijn er ook ongeschreven regels die saamhorigheid stimuleren. Zoals bijvoorbeeld de regel dat in de meeste bedrijven nieuwkomers op hun eerste werkdag worden rondgeleid op de afdeling en direct kennismaken met collega's. Een ander positief effect van ongeschreven regels kan zijn dat indien medewerkers ongeschreven regels beheersen, dit gunstig kan uitpakken voor het boeken van successen of om door te stromen naar een hogere positie.

2.1.4. Het ontcijferen van ongeschreven regels

Het ontcijferen van ongeschreven regels betekent uitzoeken wat de regels exact aangeven en hoe men ze interpreteert in een feitelijke situatie. Het ontcijferen van ongeschreven regels is een proces dat uitzoeken, beraadslagen en evalueren vereist. Dit proces is continu omdat er altijd nieuwe regels lijken op te duiken die veroorzaakt worden door veranderde situaties en nieuwe routines (Sadrgren, 2012)

Individuele in organisaties streven doelen na en hebben daarbij interpretaties van wat gaande is. Ze beïnvloeden elkaar, oefenen macht uit en onderhandelen (Van der Meer, 1983). De ongeschreven regels vloeien hieruit voort. De regels zijn veelal terug te herleiden naar de drijfveren (motivatoren) van medewerkers. Het ontcijferen van ongeschreven regels kan volgens de theorie op verschillende manieren. Binnen dit theoretisch kader wordt de theorie van Scott-Morgan belicht, aangezien dit de leidende auteur is in de literatuur en zijn methode de mogelijkheid biedt pragmatisch op zoek te gaan naar ongeschreven regels.

Ongeschreven regels kunnen volgens Scott-Morgan (1995) achterhaald worden aan de hand van de volgende drie mechanismen die elkaar beïnvloeden en in samenhang de ongeschreven regels vormen:

- I. *Motivatoren (wat);*
Dit zijn de drijfveren en ambities die medewerkers hebben en de doelen die ze binnen de organisatie willen bereiken. Wat bevredigt hen en welke prikkels beïnvloeden hun motivatoren? Motivatoren kunnen bijvoorbeeld ontstaan vanuit beleidsregels, het gedrag van leidinggevend en anderen of specifieke acties.

II. *Machtgevers (wie);*

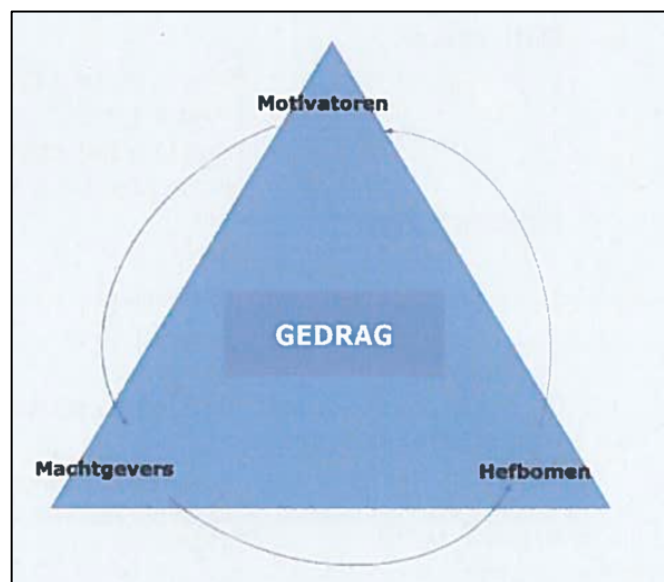
Dit zijn de personen die gaan over de besluitvorming en uiteindelijk bepalen of de medewerkers krijgen wat ze willen. Het zijn ook de personen die beloningen geven of straffen uitdelen. De machtgevers weerspiegelen de machtsstructuur van de organisatie. Zij formuleren de geschreven regels en bepalen de structuur en de systemen waarmee zij signalen de organisatie in sturen. Machtgevers hebben daarom te maken met positiebescherming en organigrammen. Tot slot sturen machtgevers ook door middel van hun eigen gedrag belangrijke signalen de organisatie in, zoals ook beschreven werd in paragraaf 2.1.2. Voorbeelden hiervan zijn: voorbeeldgedrag vertonen, concrete besluiten maken of belangrijke uitspraken doen.

III. *Hefbomen (hoe);*

Dit is de wijze waarop medewerkers de doelen binnen de organisaties bewerkstelligen. Hefbomen refereren dus naar de strategie die men moet volgen en de acties die zij moeten verrichten om hun doel te bereiken. Men kan ook middels de hefbomen inschatten welke gedragingen barrières oproepen die beoogde doelen blokkeren.

De motivatoren, machtgevers en hefbomen vormen een driehoeksrelatie met elkaar. Ze creëren de ongeschreven regels die het gedrag van de medewerkers beïnvloeden. De contextelementen machtgevers en hefbomen zijn hierbij direct bepalend voor het ontstaan van de regels. Ze kunnen ontcijferd worden als aan personen gevraagd wordt: wat hun motivatoren zijn, welke machtgevers van belang zijn om hun doel te bereiken en met behulp waarvan (de hefbomen) zij hun doel bereiken. Een voorbeeld kan zijn dat een medewerker een motivator heeft om loonsverhoging te krijgen. Zijn manager beloont individuele prestaties. Hierdoor zal de persoon individueel proberen op te vallen en dit betekent dat hij niet als teamspeler handelt.

De driehoekconstructie tussen van de drie mechanismen die elkaar beïnvloeden en in samenhang de ongeschreven regels vormen is weergegeven in figuur 1 (Scott-Morgan, 1995).



*Figuur 1: Driehoeksrelatie
motivatoren, machtgevers en hefbomen*

2.2. Inclusie

Paragraaf 2.2.1. tot en met 2.2.5. beschrijft wat de wetenschappelijke literatuur verstaat onder inclusie en welke mechanismen bijdragen aan het creëren van een inclusief milieu. De volgende theoretische deelvraag staat hierbij centraal:

“Wat is inclusie en wat wordt verstaan onder een ‘inclusieve organisatie?’”

2.2.1. Wat is inclusie?

Volgens Ferdman (2010) heeft inclusie op het werk te maken met hoe organisaties medewerkers manieren bieden waarmee iedereen kan deelnemen, bijdragen, een stem kan hebben en het gevoel kan hebben dat ze verbonden zijn en erbij horen. Dit allemaal zonder individuele authenticiteit te verliezen of waardevolle aspecten van zichzelf moeten opgeven. Wanneer dit het geval is biedt de organisatie werknemers een basis waarin zij zich veilig, gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken voelen (Ferdman 2010, Cahil Pope 2019, Van Houten 2008, Puritty, Strickland & Alia, et al. 2017).

Volgens Chung, Ehrhart & Shore (2019) komen binnen de definities van inclusie steeds twee componenten terug: identificatie en authenticiteit. Identificatie gaat over de mate waarin individuen zich verbonden voelen met de groep en het idee hebben erbij te horen. Authenticiteit draait erom dat personen zichzelf kunnen zijn en als een apart, uniek individu worden beschouwd. De overkoepelende definitie van Chung et al. (2019, p.1265) luidt als volgt:

“Inclusie is de mate waarin een werknemer ervaart dat hij/zij een gewaardeerd lid is van de groep door een behandeling te ondergaan die voldoet aan de behoeften om erbij te horen en uniek te zijn.”

2.2.2. Het belang van inclusie

Inclusie wordt volgens de literatuur gezien als dé sleutelfactor die prestaties en werkgeluk verhoogt (Bass, 1985; Ferdman, 2010; Sweeney, 2009; Van der Meer, 1983;). In het empirische onderzoek van Nugent, Pollack & Travis (2016) werd identificatie het vaakst genoemd als belangrijkste indicator voor inclusie. Identificatie is een psychologische term die afkomstig is van Freud. Freud (1921) verstaat onder het begrip: het vergroten van gevoelens van eigenwaarde door vereenzelviging met een persoon of instelling. Identificatie gaat dus over persoonlijke connectie, zoals gevoelens van comfort of verbondenheid. De mate van identificatie bepaalt in hoeverre medewerkers zich thuis voelen in de organisatie en verbondenheid ervaren met collega's. Sterke relaties en respectvolle, transparante manieren van samenwerken, zijn hierbij van belang (Nugent et al., 2016).

Wanneer de mate van verbondenheid toeneemt, heeft dit positieve resultaten ten aanzien van het werkgeluk en prestaties van werknemers (Bass, 1985; Cahil Pope, 2019). Volgens Bass (1985) presteren medewerkers vaak boven verwachting wanneer hun gevoel van verbondenheid toeneemt. Ze zullen trouw blijven aan een organisatie. Zelfs als ze bij een andere werknemer meer geld kunnen verdienen. Dit omdat collega's aanvoelen als vrienden (Cahil Pope, 2019).

Volgens Sweeney (2009) speelt het gebrek aan identificatie een grote rol bij beslissingen van medewerkers om de organisatie te verlaten. Geen of gebrekkige identificatie kan leiden tot veel problemen. Covering is hier een van. Goffman (1963) definieert dit begrip als: “de neiging van individuen om aspecten van zichzelf te verbergen of bagatelliseren” Covering is een complex fenomeen omdat door het aangepaste gedrag het in de eerste instantie oogt als inclusie. Echter vindt het tegenovergestelde daadwerkelijk plaats.

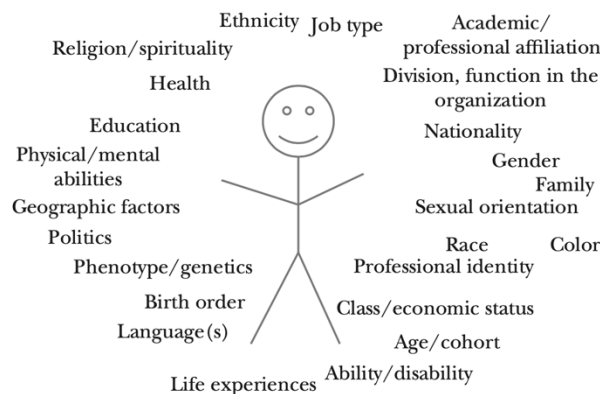
2.2.3. Diversiteit en inclusie

De begrippen diversiteit en inclusie zijn inherent aan elkaar en worden vaak als synoniem of enkelvoudig zelfstandig naamwoord vermeld. Hoewel ze nauw met elkaar verbonden zijn, verschilt het begrip inclusie zowel in de theoretische als praktische zin van diversiteit. De vermenging van de

begrippen leidt tot problematische situaties in organisaties (Ferdman, 2010; Peck & Dunne, 2017). Om dit te voorkomen is het van belang om beide begrippen goed te begrijpen.

In de organisatieliteratuur wordt diversiteit gebruikt om de samenstelling van verschillende groepen of arbeidskrachten te beschrijven (Roberson, 2006). Ferdman (2010, p.3) definieert diversiteit als: “De representatie van meerdere identiteitsgroepen en hun culturen in een bepaalde organisatie of werkgroep”. Hierbij betreft het de waarneembare en niet-waarneembare mate van diversiteit op het gebied van innerlijke en uiterlijke aspecten. Voorbeelden van waarneembare aspecten zijn: genderidentiteit, ras en lichamelijke beperkingen. Voorbeelden van niet-waarneembare aspecten zijn: karakteristieke eigenschappen, studie- en culturele achtergronden, seksuele oriëntaties, religie en politieke overtuigingen.

Some Sources of Our (Social) Identity



Figuur 2: Exploring the sources of our identity (Ferdman, 2010)

Veelal wordt in de literatuur verklaard dat organisaties met een divers personeelsbestand innovatiever, productiever, winstgevender en flexibeler zijn (Holder-Winfield 2017; Sweeney, 2009). Dankzij een divers personeelsbestand kunnen meerdere oplossingen of werkmethoden worden aangedragen en organisaties kunnen gemakkelijker diensten leveren aan diverse soorten klanten (Holder-Winfield, 2017). Dit leidt ertoe dat veel bedrijven zich uitsluitend bezighouden met de diversiteit van het werknemersbestand. Bijvoorbeeld door voldoende vrouwen of personen met een niet-westerse achtergrond te werven.

Echter zegt dit nog niks over inclusie. Diversiteit heeft namelijk pas meerwaarde als er sprake is van inclusie. Dat wil zeggen dat verschillen ook écht erkend en geaccepteerd worden. Wanneer dit niet het geval is, zullen medewerkers zich niet volledig kunnen ontplooien of zich niet veilig genoeg voelen, om in hun academische en professionele levens open te zijn over hun identiteit (Ferdman, 2010). Dit geldt voor zowel homogene als heterogene groepen, al zal de inclusiviteit wellicht eerder tot stand komen bij homogene groepen. Kortom: Inclusie is het proces in de praktijk dat organisaties in staat stelt om de vruchten te plukken van de potentiële voordelen van diversiteit. Diversiteit zonder inclusie werkt dus niet (Ferdman, 2010; Peck & Dunne, 2017).

2.2.4. Het ontstaan van inclusie

Het begrip inclusie is complex, aangezien het verschillend kan worden ervaren door individuen in verschillende situaties (Ferdman & Davidson, 2002). Hierdoor is inclusie een vrij ongreepbare term. Volgens de definitie van Chung et al. (2019) ontstaat inclusie wanneer individuen het gevoel hebben bij de groep te horen en tegelijkertijd zichzelf als een apart en uniek individu kunnen beschouwen.

In organisaties leven medewerkers in een open of gesloten wereld met vaste patronen en interactiekaders waar zij betekenis aan geven. Van de Meer (1983) stelt dat inclusie zich opbouwt vanuit sociale interacties. In zijn theorie benadert hij de patroonmatige interacties die in organisaties plaatsvinden als een soort ‘spel’ tussen medewerkers. Wanneer een nieuwe medewerker de organisatie binnentreedt, is deze persoon niet onmiddellijk onderdeel van het

organisatiespel. De persoon maakt mondjesmaat kennis met alle spelregels voor hij/zij wordt toegelaten en zelf betekenis kan geven aan de situaties waarin de persoon zich bevindt. Dit spelmatige proces beïnvloedt volgens Van der Meer (1983) de inclusiviteit binnen organisaties. Wanneer medewerkers denken en handelen in termen van het spel vinden er meer interacties plaats. Wanneer sommige individuen de regels niet begrijpen of anders interpreteren kan het mogelijk zijn dat zij worden buitengesloten van interacties. Dit belemmert inclusie.

Socioloog Goffman (1959) benadert het sociale interactieproces in zijn theorie ook als een 'spel', namelijk een toneelspel. Centraal in zijn werk staat het begrip 'dramaturgie', de gedachte dat we allen in een toneelstuk zitten en mensen toebedeelde rollen spelen in interactie met anderen. Wanneer je zorgvuldig hun vertoningen observeert, geeft dit volgens Goffman (1963) inzicht in sociale relaties die de organisatie structureren. Ook laat het zien wie 'insiders' en 'outsiders' zijn.

De theoretische spelmatige analyse van Van der Meer (1983) en Goffman (1959) komen overeen met de conclusies van Pelled, Ledford & Mohrman (1999), die werkplekinclusie empirisch hebben onderzocht. Zij stellen dat inclusie ontstaat door: "De mate waarin een werknemer wordt geaccepteerd en door anderen wordt behandeld als een insider binnen het werksysteem". Inclusie betekent binnen dit kader dat er helder geformuleerd moet worden wat het betekent om een 'insider' te zijn en wie dat mag definiëren. Volgens Ferdman (2010) kan dit een uitdaging zijn, omdat het in veel gevallen een voortdurend heronderzoek inhoudt van eerder geaccepteerde, vereiste of vanzelfsprekende manieren van werken en sociale interacties. Dit leidt tot het opnieuw evalueren van wat en wie 'normaal' zijn en of dergelijk gedrag passend is in de organisatie. Omdat inclusie voortdurend wordt gecreëerd en weer opnieuw wordt geëvalueerd is het dynamisch en continu; het is viciëuze cirkel.

2.2.5. Mechanismen die inclusie beïnvloeden

De literatuur verklaart dat de volgende mechanismen sterk van invloed zijn op inclusie: 1) inclusief leiderschap, 2) participatie, 3) vertrouwen, 4) psychologische veiligheid, 5) attitudes collega's. In deze paragraaf wordt de relatie tussen ieder mechanisme en inclusie verklaard.

Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap is de basis van inclusie. Het stimuleert om zo veel mogelijk mensen potentieel bij te laten dragen aan de organisatie. Daarom is inclusief leiderschap de spil voor inclusie op andere niveaus binnen de organisatie (Ferdman, 2010; Gallegos, 2014).

Als organisaties hun medewerkers willen activeren om het beste in hen naar boven te halen, moeten managers tijd investeren om een relatie met ze op te bouwen. De relatie met de manager heeft namelijk invloed op de mate van inclusiviteit (Cahil Pope, 2019; Gallegos, 2014). Hoe meer waarneembare en niet waarneembare verschillen er zijn, hoe meer leiders zich moeten inspannen om de wereld te leren bekijken door de ogen van de werknemer. Leiders moet erachter te komen hoe de medewerkers de werkomgeving anders kunnen ervaren op basis van wie ze zijn (Cahil Pope, 2019; Scott-Morgan, 1995). Dit vergt begrip, empathie en discipline (Scott-Morgan, 1995). Investeren in het opbouwen van relaties tussen verschillen, levert voordelen op die bijdragen aan meer medewerkersbetrokkenheid en betere prestaties (Gallegos, 2014). Authentieke gesprekken kunnen een rol spelen bij het afbreken van barrières en het winnen van vertrouwen (Cahil Pope, 2019; Sweeney, 2009).

Het bovenstaande doet denken aan transformationeel leiderschap. Transformationele leiders kunnen op basis van het voeren van de juiste gesprekken talenten herkennen. Daarnaast kunnen zij medewerkers dusdanig inspireren en motiveren om het beste uit zichzelf te halen voor de organisatie. Ook is bij transformationeel leiderschap medezeggenschap belangrijk. Werknemers worden gezien als individuen met eigen visies en doelen (Van Engen & Vinkenburg, 2015; Van Wart, 2013) Transformationeel leiderschap kan dus inclusiviteit bevorderen.

Gallegos (2014) voegt hier nog aan toe dat inclusief leiderschap verder gaat dan alleen het ontwikkelen van 'zachte vaardigheden' en het tonen van empathie. Het draait ook om de het nemen van moeilijke, moedige beslissingen, zoals de aanpak van ongelijkheid en het stimuleren van

veranderingen in diepgewortelde overtuigingen of lang bestaande tradities. Dit is soms nodig omdat overtuigende normen of tradities door bepaalde groepen niet langer als inclusief wordt beschouwd. Denk bijvoorbeeld aan de zwarte piet discussie waarbij tegenstanders van zwarte piet pleiten dat de Sinterklaasviering een feest voor iederéén moet zijn. 'Heilige tradities' of 'deep core beliefs' aanpakken is een complexe uitdaging voor leiders, omdat het bijna altijd leidt tot weerstand.

Participatie

De literatuur verklaart dat toegang verkrijgen tot het werksysteem en hierin actief participeren, een grote invloed heeft op het ontstaan van inclusie binnen de werkomgeving. Mor Barak & Cherin (1998, p.52) zeggen hierover het volgende:

“Het ontstaan van inclusie wordt bepaald door de mate waarin individuen toegang hebben tot informatie en bronnen, betrokken zijn bij werkgroepen en het vermogen hebben om besluitvormingsprocessen te beïnvloeden. Het vertegenwoordigt het vermogen van personen om volledig en effectief bij te dragen aan de organisatie.”

Indien medewerkers geen toegang verkrijgen tot het werksysteem, is inclusie onmogelijk omdat ze als 'outsider' niet actief kunnen participeren in de organisatie (Ferdman, 2010, Mor Barak & Cherin 1998, Pelled, et al. 1999; Van de Meer 1983). Participatie vraagt tevens specifieke aandacht voor de toegankelijkheid van kwetsbaardere doelgroepen, zoals bijvoorbeeld werknemers met fysieke of psychische uitdaging (Van Houten, 2008). Urgente zaken zoals het creëren van speciale werkplekken, of het bieden van begeleiding vragen hierbij aandacht. Een voorbeeld is dat de organisatie rolstoelvriendelijk is.

Vertrouwen

Vertrouwen is volgens de literatuur een van de belangrijkste factoren die invloed heeft op de mate van inclusie (Cahil Pope, 2019). Vertrouwen is een simpel woord maar complex te bereiken en te behouden. Stzompka (1999, p.25) stelt dat vertrouwen is verbonden met het nemen van risico en definieert het begrip als volgt: *“Vertrouwen is een weddenschap over de toekomstige voorwaardelijke acties van anderen.”* Hierbij gaat het om het geloof in de integriteit van mensen of instituties.

Cahil Pope (2019) stelt dat wanneer het vertrouwen binnen een team laag is, dit veel consequenties heeft die inclusie belemmeren. Ten eerste zullen medewerkers andere collega's (vooral nieuwkomers) niet betrekken in de informele communicatie. Ook zullen nieuwe medewerkers niet zo snel vragen stellen of andere collega's opzoeken voor advies. Ten tweede zullen medewerkers terughoudend zijn om ideeën te delen wat innovatie vermindert. Tot slot zullen medewerkers geen details over hun persoonlijke leven delen, ook niet als deze hun werkzaamheden beïnvloeden.

Psychologische veiligheid

Volgens de literatuur heeft ook psychologische veiligheid invloed op de ervaren mate van inclusiviteit. Psychologische veiligheid betekent dat medewerkers zich veilig voelen om beroepsrisico's te nemen, ideeën uit te wisselen en zich kwetsbaar tegenover elkaar op te stellen (Edmondson, 1999). In het onderzoek van Nugent et al. (2016) werd geconcludeerd dat het handhaven van psychologische veiligheid essentieel is voor de mate waarin werknemers zich beschermd, begrepen en geaccepteerd voelen. Onder het handhaven van psychologische veiligheid verstaat men dat er een klimaat heerst waarin medewerkers worden aangemoedigd om ideeën, vragen, zorgen of fouten te delen, zonder dat zij daarvoor gestraft of vernederd worden (Edmondson, 1999; Nugent, et al. 2016).

Volgens Edmondson (1999) zijn psychologisch veilige teams niet alleen effectiever, maar verlaten medewerkers het bedrijf waarvoor ze werken ook minder snel. Ferdman (2010) voegt hier een kritische kanttekening aan toe. Hij verklaart dat medewerkers die te categoriseren zijn tot de dominante groepsleden, over het algemeen sneller psychologische veiligheid ervaren ten op zichte van medewerkers die van de standaard afwijken. Volgens Nugent, et al. (2016) kampen deze individuen eerder met angst omdat zij zich beschrijven als de 'enige' of 'andere'.

Indien medewerkers geen of onvoldoende psychologische veiligheid ervaren, kan dit leiden tot de overtuiging dat indien zij meer hun ware identiteit laten zien of bespreken waar zij zich daadwerkelijk mee bezighouden, ze op een negatieve manier beoordeeld zullen worden. (Cahil Pope, 2019). Dit kan resulteren in covering (Goffman, 1963).

Attitudes collega's

Eerder werd in paragraaf 2.2.1. al beschreven dat de kern van inclusie volgens Chung, et al. (2019) onder andere erom draait dat individuen het gevoel hebben dat ze bij de groep horen. Hierbij gaat het niet alleen over het gegeven of een individu zich kan identificeren met de groep, maar ook over hoe de groep naar de persoon kijkt en deze opgenomen wordt in het team (Jansen, Otten & Van der Zee, 2014). Attitudes van collega's bepalen dus sterk of een medewerker een 'insider' of 'outsider' is.

De behoefte om erbij te horen is de motivatie om sterke en stabiele relaties met anderen te vormen en te onderhouden. Om hieraan te voldoen, hebben medewerkers frequente positieve sociale interacties nodig met collega's (Baumeister & Leary in Jansen et al. 2014). Echter duidt de literatuur aan dat hoe prototypischer groepsleden zijn, hoe meer sociale interacties plaats vinden. Behoor je tot een minderheidsgroep, dan vinden er juist minder sociale interacties plaats. De meerderheids- of minderheidsstatus in de groep doet er dus toe (Ferdman, 2010; Jansen et al. 2014). Het gebrek aan interacties kan de sociaal psychologische veiligheid van individuen die tot de minderheid behoren in gevaar brengen (Jansen et al. 2014 & Edmonson, 1999).

Kurzban en Leary (2001) verklaren dat mensen met een sterke behoefte aan sociale acceptatie, geneigd zijn om zijn 'gevaarlijke' anderen af te wijzen en uit te sluiten van sociale structuren en interacties. Dit proces heet stigmatisering. Door omgang met de 'vreemde' ander, kan men geconfronteerd worden met ongemakkelijke interacties die zij liever uit de weg gaan. Hieruit ontstaan negatieve attitudes en deze kunnen op verschillende manier geuit worden, zoals: de rol van de buitenstaander aannemen, de andere persoon te negeren, of het contact zeer vluchtig houden om er snel van af te zijn (Waldenfels, 1990). Andere negatieve attitudes, ervaren werknemers, als er sprake is van stereotypering. Enkele voorbeelden van stereotypering zijn dat de gehele identiteit van een persoon volledig wordt herleid tot het feit dat iemand donker is, homoseksueel is, of een handicap heeft (Phoenix, in Van Houten, 2008). Door stigma en stereotypering is er sprake van labelen wat rechtstreeks leidt naar discriminatie en uitsluiting.

2.3. De relatie tussen ongeschreven regels en inclusie

In paragraaf 2.1. en 2.2. is weergegeven wat er wordt verstaan onder ongeschreven regels en inclusie. In dit hoofdstuk wordt de koppeling tussen de variabelen gemaakt.

In de vorige paragraaf werd beschreven dat er vijf mechanismen sterk van invloed zijn op inclusie: 1) inclusief leiderschap, 2) participatie, 3) vertrouwen, 4) psychologische veiligheid, 5) attitudes collega's. In de onderstaande paragrafen wordt aan de hand van fictieve casussen plausibel gemaakt dat er een relatie is tussen ongeschreven regels, de mechanismen en inclusie. De casussen zijn fictief van aard en dienen slechts als voorbeeld om inzicht te geven in welke soorten relaties mogelijk kunnen bestaan en wat de invloed van de mechanismen zou kunnen zijn. Per casus wordt een voorbeeld geschetst. Deze geeft aan of een regel de mechanismen positief of negatief beïnvloedt en welke werking dit uiteindelijk heeft op inclusie. De volgende theoretische deelvraag staat in dit hoofdstuk centraal:

“Wat zijn de mechanismen waardoor ongeschreven regels inclusiviteit beïnvloeden?”

2.3.1. Ongeschreven regels en inclusie

Ongeschreven regels zijn binnen de organisatie de doorslaggevende factor die het gedrag van medewerkers bepaalt. Vaak vormen zij het hart van de organisatiecultuur en verklaren ze het collectief handelen, omdat ze diepgewortelde normen en waarden, tradities of vanzelfsprekende manieren van sociale interacties of werkwijzen vertegenwoordigen (Boudewijns, 2008; Scott-Morgan 1995; Sandgren 20120).

Ongeschreven regels kunnen effecten met zich meedragen die van invloed zijn op gevoelens van medewerkers (Boudewijns 2008; Sandgren, 2012). Voor inclusie geldt dat deze regels zowel positief als negatief kunnen uitpakken. Dit ligt puur aan de inhoud van de regels en de opvattingen, achtergronden, situaties en ervaringen van individuen die hieraan gekoppeld is.

2.3.2. Ongeschreven regels en inclusief leiderschap

Eerder werd in paragraaf 2.2.5. verklaard dat inclusief leiderschap kan bijdragen aan inclusie, wanneer leiders hun medewerkers activeren om het beste in zichzelf naar boven te halen (Gallegos, 2014). Cahil Pope (2019) voegt hieraan toe dat het van belang is dat leiders tijd investeren om een relatie met hun medewerkers op te bouwen.

Een voorbeeld van een ongeschreven regel: Nieuwe medewerkers krijgen op hun eerste werkdag een welkomstbloemetje en worden door de manager rondgeleid op de afdeling.

Casus: Het is de eerste werkdag van Joost. Hij is extreem zenuwachtig. Bij de receptie wordt hij door zijn nieuwe manager ontvangen met een warm ‘welkom’. De manager begeleidt Joost naar zijn afdeling en stelt hem ondertussen gerust. Op de afdeling laat de manager Joost kennis maken met zijn nieuwe collega's. Eenmaal aangekomen bij zijn kantoor staat er een vrolijk welkomstbloemetje op zijn bureau. Door het warme ontvangst zijn de zenuwen van Joost als sneeuw voor de zon verdwenen. Aan het eind van de werkdag neemt Joost vrolijk afscheid van zijn collega's en in het bijzonder bedankt hij zijn manager: “Dankjewel voor de goede ontvangst. Ik voel me nu al thuis!”

Het bovenstaande voorbeeld toont aan dat de ongeschreven regels binnen deze casus inclusief leiderschap stimuleert. De manager is namelijk genoodzaakt om tijd te investeren in de relatie met Joost om hem écht welkom te heten. Het effect op Joost is dat zijn zenuwen verminderen en hij beter in staat is om het beste in zichzelf naar boven te halen.

In paragraaf 2.2.1. werd eerder beschreven dat identificatie een belangrijke indicator is die de mate van inclusie bepaalt (Chung, et al. 2019). Binnen de bovenstaande casus geeft Joost aan dat hij zich slechts na een werkdag thuis voelt in de organisatie en dus zich snel kan identificeren met

de organisatie. Hierdoor ontstaat inclusie. Echter kan er ook een ongeschreven regel zijn die inclusief leiderschap juist afremt. Bijvoorbeeld als de inhoud van een regel erop neer komt dat medewerkers zichzelf moeten zien te redden. Het gevolg kan zijn dat de leidinggevende nagenoeg niet om naar medewerkers omkijkt. Logischerwijs zal dit dan inclusie doen afremmen.

2.3.3. Ongeschreven regels en participatie

Paragraaf 2.2.5. verklaarde dat participatie inclusie bevordert. Hierbij gaat het om de mate waarin medewerkers toegang hebben tot informatie, bronnen, betrokken zijn bij werkgroepen en het vermogen hebben om besluitvormingsprocessen te beïnvloeden (Mor Barak & Cherin, 1998). Hoe hoger de participatie in een organisatie zal zijn, hoe meer inclusie men zal ervaren.

Een voorbeeld van een ongeschreven regel: Iedere maandagochtend is er een weekstart waarin medewerkers bijeenkomen en praten over onderwerpen die urgent zijn.

Casus: Hoewel de weekstart niet verplicht is, ervaart het team het als een gewoonte om hierbij aanwezig te zijn. Zo ook Abdel. Hij ervaart al een tijdje dat hij last heeft van de toenemende werkdruk. Wanneer hij deze bal tijdens de weekstart opgooit, merkt hij dat collega's hetzelfde ervaren. De manager stimuleert het team om actief mee te denken in het aandragen van oplossingen. Uiteindelijk ontstaat er het idee om een werkgroep op te richten waarbij werknemers tijd krijgen om gericht het probleem aan te kunnen pakken. Abdel vindt het prettig dat hij is gehoord en dat de organisatie samen met haar medewerkers tot een oplossing probeert te komen. Graag neemt hij deel aan de werkgroep.

Dit voorbeeld toont aan dat een medewerker zich geïnccludeerd voelt, aangezien hij actief kan participeren in de organisatie en ruimte krijgt om middels de werkgroep het besluitvormingsproces te beïnvloeden.

2.3.4. Ongeschreven regels en vertrouwen

Vertrouwen bevordert inclusie. Stzompka (1999) geeft aan dat het hierbij gaat om het geloof in de integriteit van mensen of instituties. Hoe hoger het vertrouwen in een organisatie zal zijn, hoe meer inclusie men zal ervaren.

Een voorbeeld van een ongeschreven regel: Men dient binnen deze organisatie zijn eigen boontjes te doppen.

Casus: Selma brengt de eerste werkdag de hele dag door in de lobby. Haar manager was op werkbezoek en geen enkele collega was bereid om Selma op te halen. Selma voelde zich 'vergeten' en is door deze ervaring nu al het vertrouwen in haar manager en collega's verloren.

Het bovenstaande voorbeeld geeft aan hoe de ongeschreven regel inclusie afremt. Doordat er in de organisatie een mentaliteit heerst waarbij iedere medewerker zijn eigen boontjes moet doppen, is er een 'ieder voor zich' cultuur ontstaan. Dit remt inclusie af. Selma is na haar eerste werkdag al het geloof in de integriteit van haar manager en collega's verloren. Het is erg lastig om dit vertrouwen later nog te herstellen.

2.3.5. Ongeschreven regels en psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid binnen de organisatie essentieel is voor de mate waarin werknemers zich beschermd, begrepen en geaccepteerd voelen (Nugent, et al. 2016). Wanneer er sprake is van psychologische veiligheid worden medewerkers aangemoedigd om ideeën, vragen, zorgen of fouten te delen, zonder dat zij daarvoor gestraft of vernederd worden (Edmondson, 1999; Nugent et al. 2016).

Een voorbeeld van een ongeschreven regel: Ben niet te enthousiast over nieuwe initiatieven, want ze worden toch weer afgeschoten.

Casus: Bianca werkt onder een directeur met dictatoriale trekken. Wanneer hij over de afdeling loopt verstijven medewerkers en hoor je hardere tyngeluiden. Bianca zit bomvol goede innovatieve ideeën die winstgevend zijn voor het bedrijf. Echter durft ze deze niet bespreekbaar te maken omdat de directeur doorgaans niet positief op voorstellen reageert. Hij is enkel gefocust op het behalen van targets. Toch verzamelt Bianca op een dag al haar moed en probeert zij voorzichtig haar ideeën bespreekbaar te maken. De directeur schiet direct uit zijn slof en schreeuwt dat hij geen tijd heeft voor dergelijke onzin. Bianca voelt zich sindsdien zo gespannen dat ze 's ochtends voor ze naar haar werk gaat soms niet eens haar ontbijt kan binnenhouden.

Het bovenstaande voorbeeld toont aan dat de directeur geen inclusieve houding heeft en niet optimaal gebruik maakt van de kwaliteit van zijn werknemers. De angstcultuur remt inclusiviteit af. Bianca ervaart geen psychologische veiligheid en wordt geremd in haar creativiteit en innovativiteit. Zij voelt zich zelfs zo gespannen dat zij moet overgeven voor ze op kantoor arriveert.

2.3.6. Ongeschreven regels en attitudes collega's

Paragraaf 2.2.5. beschreef dat een inclusief milieu van werknemers vraagt om zich toegankelijk en respectvol richting elkaar op te stellen. Negatieve attitudes van collega's kunnen namelijk een blokkade vormen voor inclusie omdat collega's kunnen worden achtergesteld of niet (optimaal) worden opgenomen in het team (Jansen et al. 2014)

Een voorbeeld van een ongeschreven regel: Racisme staan wij binnen deze organisatie niet toe.

Casus: Nurretin is van Turkse komaf en werkt ruim twee jaar bij een autobedrijf. Hij vindt zijn werk plezierig en kan haast met alle collega's goed overweg. Er is alleen één collega (Hans) die hem voortdurend racistisch aan het treiteren is. Dit gebeurt altijd achter de rug van anderen om. Maar op een dag merkt ook de rest de collega's op dat Nurretin door Hans in verlegenheid wordt gebracht als hij tijdens de pauze op luide toon krantenberichten over Turkse werknemers van racistisch commentaar voorziet. De collega's komen op voor Nurretin en maken Hans duidelijk dat racistisch gedrag niet geaccepteerd wordt in de organisatie. Hans biedt zijn excuses aan. Nurretin is blij dat zijn teamleden voor hem zijn opgekomen en er iets wordt gedaan aan racistisch gedrag.

Dit voorbeeld toont aan dat de racistische houding van Hans een negatieve attitude is en invloed heeft op inclusiviteit. Discriminatie leidt namelijk tot uitsluiting en vormt een blokkade voor inclusie (Van Houten, 2008). Echter is er binnen dit sprake ook voorbeeld van positieve attitudes. De collega's voor Nurretin komen namelijk voor hem op en maken gezamenlijk een vuist tegen racisme. Dankzij de positieve attitudes van deze collega's voelt Nurretin zich weer geïnccludeerd en heeft hij het vertrouwen dat hij er niet alleen voor staat.

2.4. Conceptueel model

Het theoretisch kader verklaart dat de volgende vijf mechanismen van invloed zijn op de relatie tussen ongeschreven regels en inclusiviteit: 1) inclusief leiderschap, 2) participatie, 3) vertrouwen, 4) psychologische veiligheid, 5) attitudes collega's.

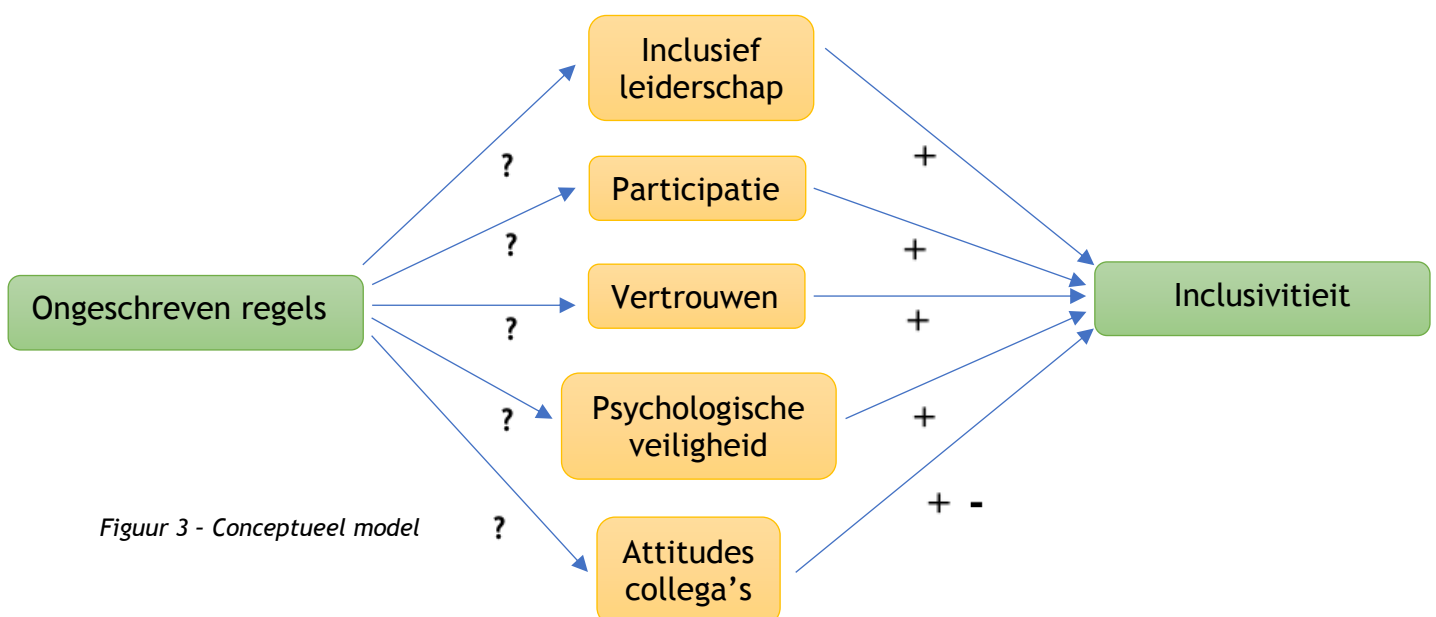
In paragraaf 4 werd voor ieder mechanisme al een fictief voorbeeld aangedragen. Sommigen voorbeelden hadden een positieve invloed op inclusie, andere een negatieve. Of en hoeveel invloed ongeschreven regels op deze vijf mechanismes hebben, is afhankelijk van de inhoud van de regels en de opvattingen, achtergronden, situaties en ervaringen van individuen. Daarom kan het zijn dat voor de ene subgroep een regel een positieve bijdrage heeft ten aanzien van inclusiviteit, terwijl het voor de andere subgroep juist negatief uitpakt. Om deze reden is er in het onderstaande conceptueel model een vraagteken geplaatst bij de pijlen tussen het onafhankelijk variabele 'ongeschreven regels' en de intermediërende variabelen.

Verder is op basis van het theoretisch kader de verwachting dat inclusief leiderschap, participatie, vertrouwen, psychologische veiligheid een positieve relatie hebben met inclusie. In andere woorden: hoe meer inclusief leiderschap, participatie, vertrouwen en psychologische veiligheid medewerkers ervaren, hoe hoger er gescoord wordt op inclusie. Bij het mechanisme 'attitudes collega's' ligt dit wat anders. Aangezien medewerkers zowel een positieve als negatieve attitude kunnen aanmeten en dit bevorderlijk of belemmerend kan uitpakken voor de ervaren mate van inclusie. Daarom staat er bij dit mechanisme zowel een plus- als een minteken.

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en expliciet wordt onderzocht wat de oorzaak-gevolg relatie tussen de variabelen is en welke invloed de mechanismen hierop uitoefenen. Echter zou de causaliteit ook andersom kunnen verlopen. De mechanismen zouden dan de oorzaak kunnen die invloed uitoefenen op de ongeschreven regels die vervolgens de organisatiecultuur en inclusiviteit bepaalt. Echter staat binnen dit onderzoek expliciet centraal wat de invloed van ongeschreven regels op inclusiviteit van de afdelingen is. Op basis van het theoretisch kader loopt de causale keten via de mechanismen.

De visuele weergave van de variabelen en de mechanismen uit de theorie vormen samen het onderstaande conceptueel model. Dit model vormt de basis voor het empirisch onderzoek dat leidt tot beantwoording van de hoofdvraag:

“Wat is de invloed van ongeschreven regels op de mate van inclusiviteit onder de uitvoerende medewerkers van IRF en FEZ?”



Figuur 3 - Conceptueel model

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden de volgende methodologische keuzes voor het onderzoek uiteengezet en verantwoord: onderzoeksmethode, afbakening onderzoekspopulatie, dataverzameling en betrouwbaarheid en validiteit.

3.1. Onderzoeksmethode

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden in twee verschillende afdelingen de ongeschreven regels achterhaald en onderzocht wat het verband is tussen deze regels, de mechanismen en inclusie. Daarnaast wordt de ervaren mate van inclusie in beiden afdelingen gemeten en wordt er gekeken op welke punten de regels en inclusiviteit van elkaar verschillen. Binnen het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve analyse waarbij twee verschillende methoden middels triangulatie met elkaar worden gecombineerd.

De eerste methode is de '*work group inclusion measure*' (WGIM) van Chung, et al. (2019). Deze methode maakt het mogelijk om inclusie te meten en de scores van de afdelingen met elkaar te kunnen vergelijken. De WGIM bestaat uit een 'self-completion-vragenlijst' van 10 heldere stellingen die gebruik maakt van de vijfpunts Likertschaal (zie figuur 9, hoofdstuk 4). Specifiek is voor deze methode gekozen omdat deze zich richt op de componenten identificatie en authenticiteit. Volgens het theoretisch kader vormen deze tezamen de variabele inclusie (Chung et al. 2019). Antwoord mogelijkheden variëren van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Paragraaf 4.3. geeft inzicht hoe de score per afdeling wordt berekend. Verder is er gekozen voor een beknopte vragenlijst omdat volgens (Verhoeven, 2014) een goede vragenlijst niet te lang is en slechts de vragen bevat die je wilt meten. Daarnaast is gebleken dat hoe meer vragen er gesteld worden, des te korter respondenten nadenken over een antwoord. Daarom is de lengte van deze vragenlijst 5-10 minuten en vindt de verdieping van de uitkomsten plaats middels de tweede onderzoeksmethode.

De tweede methode bestaat uit semi-gestructureerd interviews. Deze methode biedt de kans om enerzijds theoretische verwachtingen op een systematische manier te bevragen, anderzijds kan het nieuwe inzichten opleveren. Het kan voor respondenten lastig zijn om onder woorden te brengen hoe ze bepaalde situaties ervaren. Interviews bieden een uitkomst om verdiepende vragen te stellen (Verschuren & Doorewaard, 2016). Ook kunnen de ongeschreven regels door middel van interviews achterhaald worden. Evenals een beeld van gedragingen waaraan medewerkers zich grotendeels (onbewust) houden. Zodoende kan worden onderzocht welke mechanismen van invloed zijn op de relatie tussen ongeschreven regels en inclusiviteit. Aan de hand van de wetenschappelijke theorie zijn in hoofdstuk 4 indicatoren opgesteld. Vervolgens is iedere indicator omgezet naar een of meerdere interviewvragen (zie bijlage 2).

3.2. Afbakening onderzoekspopulatie

Voor dit onderzoek is de omvang van het ministerie van Financiën te groot om binnen alle afdelingen de ongeschreven regels te achterhalen en vervolgens inclusiviteit te meten. Voor de afbakening van de onderzoekspopulatie worden daarom twee afdelingen als uitgangspunt genomen. In totaal worden er 16 medewerkers geïnterviewd, waarvan 8 per afdeling. Specifiek is er gekeken naar twee afdelingen die vermoedelijk variëren in ongeschreven regels maar op andere dimensies zoveel mogelijk overeenkomen. De keus is gevallen op de afdeling 'Inspectie der Rijksfinanciën (IRF)', die valt onder de Directoraat-generaal Rijksbegroting en de afdeling 'Financieel-Economische Zaken (FEZ)', die valt onder de Secretaris-generaal. Zie bijlage 2, organogram Financiën.

Beide directies vallen onder de financiële functie, maar vervullen (deels) een andere rol. Zo zijn de taken van de afdelingen toegespitst op het inspecteren van overheidsfinanciën. De rol van IRF is Rijksbreed. Zij houden toezicht op en beïnvloeden de uitgaven van alle ministeries. De rol van FEZ is toegespitst op het behouden van toezicht op de uitgaven van Financiën zelf. Daarnaast blijkt uit data dat de kerngetallen van de man-vrouwverdeling, de gemiddelde leeftijd en het gemiddelde aantal dienstjaren dicht bij elkaar ligt. De getallen verklaren dat in beide directies veelal jonge mensen werken en het verloop hoog is. Zie bijlage 3, kerngetallen.

De directie FEZ bestaat uit een staf en 4 afdelingen. De directie IRF bestaat uit 2 stafbureaus en 6 secties. Om de inclusie in beide directies te meten is het van belang dat de selectie van respondenten afkomstig uit verschillende afdelingen en secties. Bij de selectie van de respondenten is hier dan ook rekening mee gehouden. Zie figuur 4 en 5. Tevens is er rekening gehouden met de diversiteit van respondenten die betrekking heeft op verschillende leeftijden, gender en achtergronden. Een diverse groep levert hopelijk verschillende ervaringen op die de relatie tussen de ongeschreven regels en de inclusiviteit kunnen verklaren.

Respondenten IRF	Sectie	Man/vrouw	Aantal jaar werkzaam
R1	Veiligheid & Justitie	vrouw	1 jaar en 10 maanden
R2	Veiligheid & Justitie	man	1,5 jaar
R3	Infra, Water & Defensie	vrouw	2 jaar en 2 maanden
R4	Bureau Statistiek Analyse	man	8 maanden
R5	Onderwijs, landbouw, Economische Zaken & Klimaat	vrouw	2,5 jaar
R6	Volksgezondheid, Welzijn & Sport	vrouw	3 jaar
R7	Bureau Beleidsvoorbereiding	vrouw	2 maanden
R8	Infrastructuur, Defensie & Buitenlandse Zaken	vrouw	3, 2 maanden

Figuur 4 - Verspreiding respondenten IRF

Respondenten FEZ	Afdeling	Man/vrouw	Aantal jaar werkzaam
R9	Kaderstelling	man	2,5 jaar
R10	Begrotingszaken	vrouw	4 jaar
R11	Eigenaarsadvisering	man	7 jaar en 2 maanden
R12	Begrotingszaken	vrouw	2,5 jaar
R13	Beleidscontrol	man	3 jaar
R14	Kaderstelling	vrouw	2 jaar
R15	Beleidscontrol	vrouw	4 jaar en 2 maanden
R16	Beleidscontrol	vrouw	2 jaar en 2 maanden

Figuur 5 - Verspreiding respondenten FEZ

3.3. Dataverzameling

Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen. Vervolgens zijn deze uitgewerkt en op een systematische en overzichtelijke manier geanalyseerd. Als eerste zijn de gerapporteerde teksten gecategoriseerd naar de centrale concepten uit de operationalisering uit hoofdstuk 4. Daarna is er steeds gedetailleerder geanalyseerd, om een zo compleet mogelijk beeld van de respondenten te krijgen en geen informatie te missen. Door deze methode werd duidelijk welke ongeschreven regels er gelden en welke invloed de regels hebben op de mechanismen en inclusie.

De verklaring welke invloed ongeschreven regels uiteindelijk op inclusie hebben, is een optelsom van de uitkomsten van de vragenlijst en wat respondenten in interviews hebben verteld, op basis van een interpretatie door de onderzoeker. De uitkomsten van de WGM-vragenlijst en de interviews zijn samengevoegd en verwerkt tot een geheel. De feitelijke resultaten zijn in hoofdstuk 5 en 6 uitgewerkt. Vervolgens is in hoofdstuk 6 de invloed van de ongeschreven regel op de mechanismen geanalyseerd. In hoofdstuk 7 is de analyse van de invloed van mechanismen op inclusie beschreven. Door deze structuur aan te houden werden alle relevante data uit de interviews en de vragenlijsten inzichtelijk.

Onder de voorwaarde van anonimiteit zijn de interviews afgenomen. Uitspraken van respondenten zullen dus niet direct herleidbaar zijn tot personen. In de volgende hoofdstukken wordt daarom gebruikt gemaakt van cijfermatige verwijzingen (R1, R2, R3, etc.), waarbij de 'R' staat voor respondent.

3.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van methodische triangulatie, waarbij interviews en de WGIM-vragenlijst met elkaar zijn gecombineerd. Dankzij triangulatie kan een onderzoeker een vollediger inzicht in een bepaald probleem of situatie verkrijgen (Verschuren, 2009). De vragenlijst en interviews versterken elkaar dus. Dit levert meer diepgang op en hierdoor is het mogelijk om specifiek de relatie van de mechanismen en de variabelen te onderzoeken. Daarnaast verhoogt triangulatie de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten. Toeval en gewenste antwoorden worden namelijk uitgesloten omdat er langs twee methoden gemeten wordt (Verschuren & Doorewaard, 2016).

Om de betrouwbaarheid en validiteit verder nog te waarborgen is er specifiek gekozen om inclusie te meten middels de WGIM-vragenlijst van Chung et al. (2019) die inclusie in organisaties hebben gemeten. Een eerste reden is omdat de gemeten componenten nauw aansluiten bij de definitie van inclusie en de indicatoren van dit onderzoek. Een tweede reden is dat de betrouwbaarheid en validiteit hiervan al meerdere keren is bevestigd in verschillende onderzoeken waarbij de meetschaal een sterke interne consistentie ($\alpha = .94$) blijkt te hebben bij het meten van inclusie (Chung et al. 2019).

Tot slot zijn alle stappen in het gehele onderzoek zorgvuldig uitgewerkt. Zo worden de definities consistent gebruikt en zijn de vragen uit beiden methoden (vragenlijst en interviews) gebaseerd op de wetenschappelijke theorie. Tevens sluiten de interviewvragen nauw aan bij de bij de operationalisatie in hoofdstuk 4. Dit maakt dat het gehele onderzoeksproces transparant en reproduceerbaar is.

4. Operationalisering

In dit hoofdstuk worden het onafhankelijke, afhankelijke en de mechanismen individueel geoperationaliseerd.

4.1. Operationalisering ongeschreven regels

Aan de hand van semi-gestructureerde interviews worden de ongeschreven regels exploratief achterhaald. Hierbij gaat het om de interviewvragen 2 tot en met 20 die zijn weergegeven in bijlage 1. Voor het onafhankelijke variabele 'ongeschreven regels' wordt de definitie van Sandgren (2012) aangehouden. De definitie luidt als volgt:

“Ongeschreven regels zijn onuitgesproken regels die verklaren hoe een persoon zich in een bepaalde situatie behoort te gedragen, hoewel niemand erover praat.”

Dimensies	Definities	Indicatoren	Bron	Hoe meten?	Waarden
<i>Ongeschreven regels</i>	De onuitgesproken codes waaraan men zich grotendeels (on)bewust houdt en die verklaren hoe de zaken in de organisatie lopen en hoe men zich gedraagt.	Typische rituelen, tradities en normen van een team.	Sandgren (2012)	• Interviewvraag 2, 3, 8, 9	Open
		De (on)uitgesproken codes waaraan men zich grotendeels houdt.	Scott-Morgan (1995)	• Interviewvraag 5, 6, 10	Open
		De patronen en het gedrag die hieruit voortvloeien.	Van der Meer (1983)	• Interviewvraag 4, 7	Open
	De personen die medewerkers beïnvloeden of uiteindelijk bepalen of medewerkers krijgen wat ze willen.	De signalen, zoals voorbeeldgedrag, die leidinggevenden belonen.	Scott-Morgan (1995)	• Interviewvraag 12, 13, 16	Open
		De inschatting van medewerkers welk gedrag barrières oproept die hun beoogde doelen blokkeren		• Interviewvraag 11, 14, 17, 18	Open
		Het beeld of de codes over wie invloed (horen te) hebben.		• Interviewvraag 15	Open
		Het beeld van wie gezag heeft in de organisatie en veelal bepaalt wat er gebeurt.		• Interviewvraag 19, 20	Open

Figuur 6 - Operationaliseringstabel onafhankelijk variabele 'ongeschreven regels'

4.2. Operationalisering mechanismen

In het conceptueel model wordt gesuggereerd dat er een verband is tussen ongeschreven regels, mechanismen en inclusie. In de onderstaande operationaliseringstabel zijn de mechanismen nader uiteengezet. Vervolgens is iedere indicator omgezet naar open interviewvragen die nauw aansluit bij de theorie. Het gaat om de interviewvragen 21 t/m 40 die zijn weergegeven in bijlage 1.

Dimensies	Definities	Indicatoren	Bron	Hoe meten?	Waarden
<i>Inclusief leiderschap</i>	De mate waarin de leidinggevende een inclusieve leiderschapsstijl aanmeet en de kwaliteiten en authenticiteit van de medewerkers benut en waardeert.	De werknemer ervaart dat de leidinggevende hem/haar voldoende stimuleert en motiveert om het beste in hem/haar naar boven te halen om optimaal gebruik te maken van zijn/haar unieke talenten. De werknemer ervaart dat de leidinggevende ongelijkheid aanpakt of veranderingen stimuleert indien dit nodig is om inclusie te bewerkstelligen.	Van Engen & Vinkenburg (2015), Van Wart (2013), Scott-Morgan (1995)	• Interviewvraag 21 t/m 25	Open
<i>Participatie</i>	De mate waarin een werknemer feitelijk kan participeren in de organisatie	De werknemer verkrijgt volledige toegang tot informatie en bronnen die nodig is om werkzaamheden uit te voeren en kan een actieve en effectieve bijdrage leveren aan de organisatie.	Ferdman (2010), Mor Barak & Cherin (1998), Pelled et al. (1999), Van der Meer (1983)	• Interviewvraag 26 t/m 28	Open
<i>Vertrouwen</i>	De mate waarin de werknemer vertrouwen heeft in de integriteit zijn/haar collega's.	De werknemer gelooft in de integriteit van collega's.	Cahil Pope (2019), Stzomka (1999)	• Interviewvraag 29 t/m 31	Open
<i>Psychologische Veiligheid</i>	De mate waarin medewerkers beroepsrisico's durven nemen (als kans om te groeien), ideeën uit te wisselen en zich kwetsbaar tegenover elkaar op te stellen.	De medewerker wordt aangemoedigd om ideeën, vragen, zorgen of fouten te delen en zich kwetsbaar op te stellen, zonder dat zij daarvoor gestraft of vernederd wordt.	Edmondson, (1999) Nugent et al. (2016) Cahil Pope (2019) Ferdman (2010)	• Interviewvraag 32 t/m 36	Open
<i>Attitudes collega's</i>	De attitudes van collega's die bepalen of een medewerker een 'insider' of 'outsider' is.	De medewerker heeft frequente positieve sociale interacties met collega's en ervaart dat de collega's zich respectvol tegenover hem/haar opstellen	Jansen et al. (2014) Shore et al. (2011)	• Interviewvraag 37 t/m 40	Open

Figuur 7 - Operationaliseringstabel mechanismen

4.3. Operationalisering inclusie

Om inclusie te meten, wordt er zowel gebruik gemaakt van interviews als van de WGIM-vragenlijst. De WGIM-vragenlijst is weergegeven in figuur 9. Hierbij is vraag 1 t/ 5 gericht op de component identificatie en vraag 6 t/m 10 op authenticiteit. Middels de vijfpunts Likertschaal kunnen verschillende dimensies van inclusie gemeten worden. De antwoordmogelijkheden lopen uiteen van helemaal oneens (-/-) tot helemaal eens (+/+) en zijn in zowel figuur 9 als in operationaliseringstabel 8 in de laatste kolom weergegeven.

De daadwerkelijke score van inclusie is een optelsom van de uitkomsten van de WGIM-vragenlijst ondersteund met de ervaringen en bevindingen die respondenten delen in de interviews. Om de totale score van de vragenlijst te bepalen, zijn de antwoordmogelijkheden geconverteerd naar absolute waarden; getallen (1 t/m 5). De score van een stelling is berekend door per gekozen antwoordmogelijkheid het aantal respondenten te vermenigvuldigen met de Likert-waarden (1 t/m 5). De optelsom van de waarde van alle stellingen per afdeling geeft het totaal weer. Dit met een minimale score van 80 en een maximale score van 400.

Voor de operationalisering is gekozen om de definitie van Chung et al. (2019) aan te houden omdat dit de meest toegankelijke, overkoepelende definitie is en tevens volledig aansluit bij de WGIM-vragenlijst. Deze definitie luidt als volgt:

“Inclusie is de mate waarin een werknemer ervaart dat hij/zij een gewaardeerd lid is van de groep door een behandeling te ondergaan die voldoet aan de behoeften om erbij te horen en uniek te zijn.”

Dimensies	Definities	Indicatoren	Bron	Hoe meten?	Waarden
<i>Identificatie</i>	De mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met het team en ervaart dat hij/zij erbij hoort.	De werknemer voelt zich verbonden met het team en maakt onderdeel uit van de groep. Daarnaast ervaart de medewerker plezier aan het werk.	Chung et al. (2019) Ferdman (2014)	<ul style="list-style-type: none"> WGIM-vragenlijst stelling 1 t/m 5 Interviewvraag 41 t/m 44 	-/-, -. +/-, +, +/+ Open
<i>Authenticiteit</i>	De mate waarin de medewerker ervaart dat hij/zij beschouwt en gewaardeerd wordt als een uniek individu.	De werknemer voelt zich gewaardeerd voor de persoon wie hij/zij is en hoeft geen authenticiteit of aspecten van zichzelf te verbergen om geaccepteerd te worden.	Chung et al. (2019) Goffman (1963) Edmondson (1999)	<ul style="list-style-type: none"> WGIM-vragenlijst stelling 6 t/m 10 Interviewvraag 45 t/m 47 	-/-, -. +/-, +, +/+ Open

Figuur 8 - Operationaliseringstabel afhankelijk variabele ‘inclusie’

Stellingen	Helemaal oneens		Oneens		Neutraal		Eens		Helemaal eens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werkzaam ben (N=8)										
Ik hoor thuis in het team waarin ik werkzaam ben (N=8)										
Ik voel mij verbonden met het team waarin ik werkzaam ben (N=8)										
Ik ben van mening dat het team waarin ik werkzaam ben, het team is waar ik op mijn plek ben (N=8)										
Ik heb het gevoel dat de collega's om mij geven (N=8)										
In het team waarin ik werkzaam ben kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met mij delen (N=8)										
Collega's luisteren naar mij, ook als ik een andere visie heb (N=8)										
Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van het team (N=8)										
Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven, ook al is deze anders dan de mening van mijn collega's (N=8)										
Op mijn werk ben ik bereid een nieuwe invalshoek te introduceren die afwijkt van het perspectief van het team (N=8)										

Figuur 9 - WGIM-vragenlijst met vijfpunts Likertschaal (Chung et al., 2019)

5. Resultaten ongeschreven regels

In dit hoofdstuk worden de ongeschreven regels van de afdelingen IRF en FEZ beschreven. Hieronder worden de feitelijke bevindingen uit de interviews verstaan. Uit de interviewuitspraken van 16 respondenten die werkzaam zijn binnen verschillende secties en afdelingen van IRF en FEZ, zijn in totaal 27 ongeschreven regels exploratief boven tafel gekomen. Hiervan behoren 13 ongeschreven regels tot IRF en 14 tot FEZ.

De regels zijn gegroepeerd naar drie inhoudelijke thema's: 1) sociale interacties collega's, 2) werkinhoudelijke gedragingen, 3) promotie maken. Per thema worden de ongeschreven regels nader toegelicht. In paragraaf 5.1 wordt verklaard welke regels er gelden binnen de afdeling IRF. Paragraaf 5.2 verklaard de ongeschreven regels die gelden binnen FEZ. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met paragraaf 5.3. waar de regels tussen de afdelingen met elkaar worden vergeleken. Duidelijk wordt welke regels overeenkomstig zijn en op welke punten er verschillen zijn op te merken. De volgende deelvraag staat centraal in dit hoofdstuk:

“Welke ongeschreven regels gelden er op medewerkersniveau in de afdeling IRF en FEZ?”

5.1. Ongeschreven regels binnen IRF

Sociale Interacties

1. Negatieve feedback geven en ongemakkelijke situaties vermijden we liever.
2. Grapjes en nieuwtjes zijn werk- en politiek gerelateerd of cynisch en op de persoon gericht.
3. Nieuwkomers heten we actief welkom met een welkomstbloemetje en door koffie met ze te drinken.
4. Het wordt gewaardeerd als je meegaat naar borrels.

Binnen IRF hebben de medewerkers training gekregen hoe je goed feedback kan geven. Echter merken respondenten (5) dat, ondanks de ruimte er is, het geven van negatieve feedback nog steeds als lastig ervaren wordt. De doorslaggevende reden die hiervoor gegeven werd, was om ongemak te vermijden. R2: *“De keren dat ik voor het laatst feedback heb ontvangen hoe ik iets beter kon aanpakken, die kan ik me niet herinneren. [...] Ergens voelt feedback geven toch ongemakkelijk.”*

Daarnaast geven 6 respondenten aan dat nieuwtjes of grapjes vooral werk- en politiek- gerelateerd zijn. Het houdt de gemoederen bijvoorbeeld bezig wie in aanmerking komt om promotie te maken. Daarnaast worden er ook veel cynische grappen gemaakt die persoonlijk gericht worden op collega's.

Verder worden nieuwkomers bij IRF warm onthaald en is er altijd ruimte voor kennismakingsgesprekken: R7: *“Iedereen staat ervoor open om koffie met je te drinken en kennis te maken.”*

Tot slot wordt er bij IRF veel werk verzet, maar er worden ook veel sociale activiteiten ondernomen. Respondenten gaven aan dat de borrelcultuur typerend is voor de afdeling onder het motto 'work hard, play hard'. Het wordt gewaardeerd als medewerkers meegaan naar borrels.

Werkinhoudelijke gedragingen

5. Hoe meer je bezuinigt hoe beter.
6. Zeer kritisch zijn op de inhoud van werkdossiers wordt beloond.
7. Je moet een sterke mening hebben en deze laten klinken.
8. Je moet snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn.
9. Na een keer uitleg te hebben gekregen, moet je iets wel hebben opgepikt.
10. Van ma t/m do kleeft je je formeel. Op vrijdag semi-casual.

Respondenten (4) gaven aan dat het als positief wordt gezien als er bezuinigd wordt bij onderhandelingen met andere ministeries. Daarnaast gaven 6 personen aan dat ook zeer kritisch zijn op de inhoud van werkdossiers als positief bestempeld wordt en ook typerend is voor IRF-ers. Evenals het hebben van een sterke mening en het uiten daarvan (3).

Omdat het werktempo en de werkdruk hoog zijn binnen IRF, gaven respondenten (6) aan dat het een vereiste is om snel te kunnen schakelen en stressbestendig te zijn. Hier werd door respondenten (2) nog aan toegevoegd dat er van nieuwkomers verwacht wordt dat zij materie begrijpen nadat het ze slechts één keer uitleg hebben gekregen. R8: *“We geven bij nieuwkomers aan dat ze altijd vragen kunnen stellen, maar we gaan er wel van uit dat je maar één keer iets vraagt. Dus als je bijvoorbeeld een keer hebt gevraagd waar een afkorting voor staat, dan begrijpen we het niet als je dit vervolgens een tweede keer vraagt.”*

Tot slot kwam binnen de werkinhoudelijke regels nog sterk naar voren dat medewerkers zich van maandag tot en met donderdag formeel horen te kleden. Bij de mannen is deze regel het duidelijkste zichtbaar aangezien verwacht wordt dat zij een pak dragen inclusief bijbehorende das indien zij een gesprek met de minister of staatssecretaris hebben. Van vrouwen is de formele kledingcode minder duidelijk, hoewel allen aangeven dat ze zich zakelijk kleden met bijvoorbeeld hakken of een colbert. Respondenten geven verder aan dat het op vrijdag ‘casual Friday’ is en je je dan casual kan kleden binnen bepaalde grenzen. R7: *“Ik denk niet dat het gewaardeerd wordt als je op je gympies en met je haar in alle kleuren van de regenboog naar je werk komt. Mensen zullen gek naar je kijken en je ook zeker minder serieus nemen.”*

Promotie maken

11. Zichtbaarheid wordt beloond.
12. Om zichtbaar te kunnen zijn, moet je actuele dossiers bemachtigen.
13. Je moet competitief zijn ingesteld om in aanmerking te komen voor promotie.

Om in aanmerking te komen voor promotie of een beloning gaven respondenten (6) aan dat het zeer belangrijk is om zichtbaar te presenteren. Je moet je in de kijker spelen van de sectiehoofden en het liefst ook bij de directeur-generaal. Deze ongeschreven regel gaat hand in hand met de regel om actuele dossiers te bemachtigen die politiek beladen zijn. Voorbeelden hiervan zijn de dossiers ‘stikstof’ of ‘gaswinning Groningen’. R3: *“Om in aanmerking te komen voor promotie helpt het als je dossiers weet te bemachtigen die actueel zijn. Je komt dan veel in contact met belangrijke mensen. Handig is het als je dan steeds aan je leidinggevende voorstelt dat je de communicatie oppakt, veel schakelt, oplossingen naar voren brengt, in discussie gaat met andere sectiehoofden en directeuren, enzovoort. Dan ben je veel zichtbaar en kan je jezelf bewijzen.”*

Daarnaast gaven respondenten (5) aan dat je competitief moet zijn ingesteld. Er zijn immers maar een paar actuele dossiers en de interesse om een actueel dossier te bemachtigen is groot. Daarnaast zijn de doorgroeimogelijkheden binnen de afdeling gering en speelt dit ook mee.

5.2. Ongeschreven regels binnen FEZ

Sociale Interacties

1. Nieuwkomers heten we actief welkom met een welkomstbloemetje en door koffie met ze te drinken.
2. Je kan hier niet een te rechts standpunt hebben.
3. Het wordt gewaardeerd als je meegaat naar borrels.
4. Negatieve feedback en ongemakkelijke situaties vermijden we liever.

Respondenten (5) gaven aan dat, net als bij IRF, nieuwkomers warm worden ontvangen met een bloemetje en persoonlijke kennismakingsgesprekken. R10: *“Iedereen is welkom en dit proberen we ook uit te stralen door mensen informeel te ontvangen.”*

Daarnaast was het opmerkelijk dat in drie interviews terugkwam dat men openstaat voor verschillende meningen maar je niet een té rechts standpunt kan innemen. R13: *“Als je er openlijk voor uitkomt dat je Forum of PVV stemt of hoopt dat Trump wint, dan is dit echt ‘not done’ en heb je een gesprek.”*

Verder gaven respondenten (7) aan dat er veel geborreld wordt en men het waardeert als je meegaat. R9: *“Om aan te kunnen tonen dat je betrokken bent, moet je veel naar borrels gaan en zichtbaar zijn.”* Andere respondenten voegden hier nog aan toe dat borrels het integreren en netwerken binnen de organisatie bevordert.

Tot slot gaven vier respondenten bij FEZ aan dat, net als bij IRF, negatieve feedback liever vermeden wordt. R13: *“Als je een keer feedback moet geven, dan wordt het eerst drie keer verpakt.”*

Werkinhoudelijke gedragingen

5. Je moet assertiviteit tonen en laten zien dat je zaken onder controle hebt.
6. Het is belangrijk om op veel verschillende vlakken op de hoogte te zijn.
7. Je moet goed kunnen netwerken, binnen en buiten de afdeling.
8. Je moet snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn.
9. Haal je deadlines.
10. Je moet ertegen kunnen dat je je werk volledig aangepast terugkrijgt.
11. Je moet een sterke mening hebben en deze laten klinken.
12. Van ma t/m do kleed je je formeel. Op vrijdag semi-casual.

Met betrekking tot werkinhoudelijke ongeschreven regels werd zes keer benoemd dat een goede werknemer assertiviteit moet tonen en moet laten zien zaken onder controle te hebben. Bijkomstig gaven respondenten (5) aan dat het belangrijk is om op veel verschillende vlakken op de hoogte te zijn. Respondenten (8) waren het er unaniem over eens dat je binnen FEZ goed moet kunnen netwerken, zowel binnen als buiten de afdeling. R12: *“Het is belangrijk om ook bij andere directies zichtbaar te zijn omdat wij hen veel nodig hebben. Een goede relatie helpt daar dus bij.”*

Evenals bij IRF is de werkdruk binnen FEZ hoog. Daarom moet je volgens respondenten (5) snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn. R11: *“Je moet veel werk kunnen wegwerken, onder hoge druk, gepaard met veel stress.”* Ook wordt FEZ volgens respondenten (4) gekenmerkt als een echte ‘deadlinecultuur’. R12: *“Soms hebben we deadlines van een dag, maar soms ook een paar uurtjes.”* R15 vulde hier nog aan toe: *“We zitten aan het einde van beleidscyclus. Vaak zijn bepaalde deadline al verstreken tegen de tijd dat informatie bij ons aankomt. De deadlinecultuur en snel kunnen schakelen gaan dus hand in hand.”*

Behalve werkdruk en stress, moet je er volgens respondenten (2) ook tegen kunnen als je je werk volledig aangepast terugkrijgt. R9: *“Je moet ertegen kunnen dat iedereen zijn plasje over je werk doet. Dat zit ingebakken in de cultuur.”* Verder gaven respondenten (6) aan dat het gewaardeerd wordt als je uitgesproken bent, maar niet te brutaal. R11: *“Mensen die uitgesproken zijn, doen het werk makkelijker en sneller.”*

Tot slot kwam aan bod dat binnen FEZ dezelfde kledingcode geldt als bij IRF. De ongeschreven regel luidt dat je je van maandag tot donderdag formeel kleedt en op vrijdag semi-casual. R15: *“Op vrijdag is het ‘casual Friday’, maar dan nog ziet niemand er casual uit. Medewerkers hebben hooguit geen pak aan.”*

Promotie

13. Zichtbaarheid wordt beloond.
14. Om zichtbaar te kunnen zijn, moet je actuele dossiers bemachtigen.

Evenals bij IRF gaven de respondenten (6) van FEZ aan dat zichtbaarheid wordt beloond en dat het hierbij handig is om actuele dossiers of grote projecten naar je toe te trekken. R10: *“Een tijd terug was er veel te doen rondom de Belastingdienst en toevallig kreeg iedereen die op dit dossier zat een bonus.”*

5.3. Vergelijking ongeschreven regels IRF & FEZ

Bijlage 4 geeft een schematisch overzicht weer van de overeenkomsten en verschillen van de ongeschreven regels tussen de afdelingen. De verschillen tussen de afdelingen worden in deze paragraaf nog nader toegelicht.

In de categorie sociale interacties is het grootste verschil dat er binnen FEZ een ongeschreven regel heerst waar men niet een té rechts standpunt kan innemen. Verder valt op dat er bij IRF meer grappen worden gemaakt die cynisch zijn van aard en op de persoon gericht worden.

In de categorie werkinhoudelijke gedragingen gelden er binnen FEZ meer regels. Tevens verschillen de regels in deze categorie erg. Bij FEZ zijn veel regels te herleiden naar de enorme werkdruk die heerst binnen de afdeling. Een concreet voorbeeld hiervan is de regel: ‘Haal je deadlines’. Hoewel bij IRF de werkdruk ook zeer fors is, zijn er minder regels die hieruit voortvloeien. Bij IRF gelden weer andere regels zoals: ‘Hoe meer je bezuinigt hoe beter.’ Of: ‘Na een keer uitleg te hebben gekregen, moet je iets wel hebben opgepikt.’

In de categorie promotie maken is opmerkelijk dat je bij IRF competitief moet zijn ingesteld om in aanmerking te komen voor promotie. De geringe doorstroommogelijkheden binnen IRF liggen hieraan ten grondslag. Dit competitieve gehalte geldt volgens de respondenten niet binnen FEZ.

6. Resultaten inclusie

In dit hoofdstuk wordt de ervaren mate van inclusie binnen IRF en FEZ weergegeven. Hieronder worden de feitelijke resultaten uit de WGIM-vragenlijst verstaan. De analyse met verdiepende interview quotes vindt plaats in hoofdstuk 8.

Per afdeling is de vragenlijst uitgestuurd en deze is door 16 respondenten ingevuld. Vraag 1 tot en met 5 richt zich op de component identificatie. Vraag 6 tot en met 10 op de component authenticiteit. De vragenlijst maakt gebruik van de Likertschaal. Paragraaf 6.1. geeft de scores van IRF weer en paragraaf 6.2. van FEZ. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met paragraaf 6.3. waar de mate van inclusie tussen de afdelingen met elkaar wordt vergeleken. Duidelijk wordt welke scores overeenkomstig zijn en op welke punten er verschillen zijn op te merken. De volgende empirische deelvraag staat in dit hoofdstuk centraal:

“Wat is de ervaren mate van inclusie op medewerkersniveau in de afdelingen IRF en FEZ?”

6.1. Inclusie binnen IRF

Over het algemeen scoort IRF vrij hoog als het gaat om de ervaren mate van inclusie. Qua identificatie is de score het hoogst. Het merendeel (87,5%) ervaart een gewaardeerd lid te zijn van het team en voelt zich tevens thuis op het werk. Daarnaast is 87,5% (7 respondenten) van mening dat collega's om hen geven. Op de component authenticiteit scoort IRF relatief ook hoog, maar wel lager ten opzichte van identificatie. Zo geeft 25% (2 respondenten) aan het oneens te zijn met de stelling dat zij volledig zichzelf kunnen zijn als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met hen delen. De meest negatieve score gaat uit naar de vraag in hoeverre medewerkers zich op hun gemak voelen om een mening te uiten die afwijkt van het team. 37,5% heeft hier 'oneens' ingevuld en 12,5% 'helemaal oneens'. De helft van de respondenten ervaart hierbij dus ongemak. Wel scoort IRF op het vlak van authenticiteit hoger wanneer het gaat om het uiten van een mening die afwijkt wanneer deze puur werkinhoudelijk is. 75% ervaart hier geen ongemak bij. De onderstaande frequentietabel geeft de scores van alle stellingen weer. Daarnaast is in bijlage 5 een overzichtelijke staafgrafiek weergegeven waarbij de scores ook te zien zijn.

Frequentietabel Stellingen Inclusie Afdeling IRF Likertschaal										
Stellingen	Helemaal oneens		Oneens		Neutraal		Eens		Helemaal eens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	0	0	1	12.5	0	0	4	50	3	37.5
Ik hoor thuis in het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	1	12.5	0	0	0	0	4	50	3	37.5
Ik voel mij verbonden met het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	0	0	1	12.5	2	25	1	12.5	4	50
Ik ben van mening dat het team waarin ik werkzaam ben, het team is waar ik op mijn plek ben (N=8)	0	0	1	12.5	0	0	4	50	3	37.5
Ik heb het gevoel dat de collega's om mij geven (N=8)	0	0	0	0	1	12.5	6	75	1	12.5
In het team waarin ik werkzaam ben kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met mij delen (N=8)	0	0	2	25	0	0	5	62.5	1	12.5
Collega's luisteren naar mij, ook als ik een andere visie heb (N=8)	0	0	2	25	1	12.5	5	62.5	0	0
Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van het team (N=8)	1	12.5	3	37.5	0	0	4	50	0	0
Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven, ook al is deze anders dan de mening van mijn collega's	0	0	1	12.5	1	12.5	6	75	0	0
Op mijn werk ben ik bereid een nieuwe invalshoek te introduceren die afwijkt van het perspectief van het team	0	0	1	12.5	2	25	5	62.5	0	0

Figuur 10 - Scores inclusie IRF

6.2. Inclusie binnen FEZ

Op de component identificatie scoort FEZ zeer hoog. 100% van de respondenten geeft aan zich een gewaardeerd lid te voelen van het team en ervaart een hoge verbondenheid met collega's. Van deze 100% heeft 62,5% (5 respondenten) de meest positieve schaal (helemaal eens) aangevinkt. Binnen de component identificatie heeft geen enkele respondent aangegeven ergens mee oneens te zijn. Hierdoor zijn de scores op vraag 1 tot en met 5 zeer positief. Echter is dit anders bij de scores van authenticiteit. Zo ervaart 37,5% (3 respondenten) niet volledig zichzelf te kunnen zijn als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met hen delen. Ook voelt 37,5% zich niet op zijn/haar gemak om meningen te uiten die afwijken van het team. Bij deze vraag had drie andere respondenten de optie 'neutraal' aangevinkt, wat neer komt op gemiddeld. Net als bij IRF ervaren de meeste respondenten (85,5%) geen ongemak bij het uiten van een afwijkende mening omtrent werk gerelateerde zaken. Daarnaast is 75,5% bereid om een nieuwe invalshoek te introduceren die afwijkt van het perspectief van het team. De onderstaande frequentietabel geeft de totale scores binnen FEZ. Daarnaast is in bijlage 6 een staafgrafiek van de scores weergegeven.

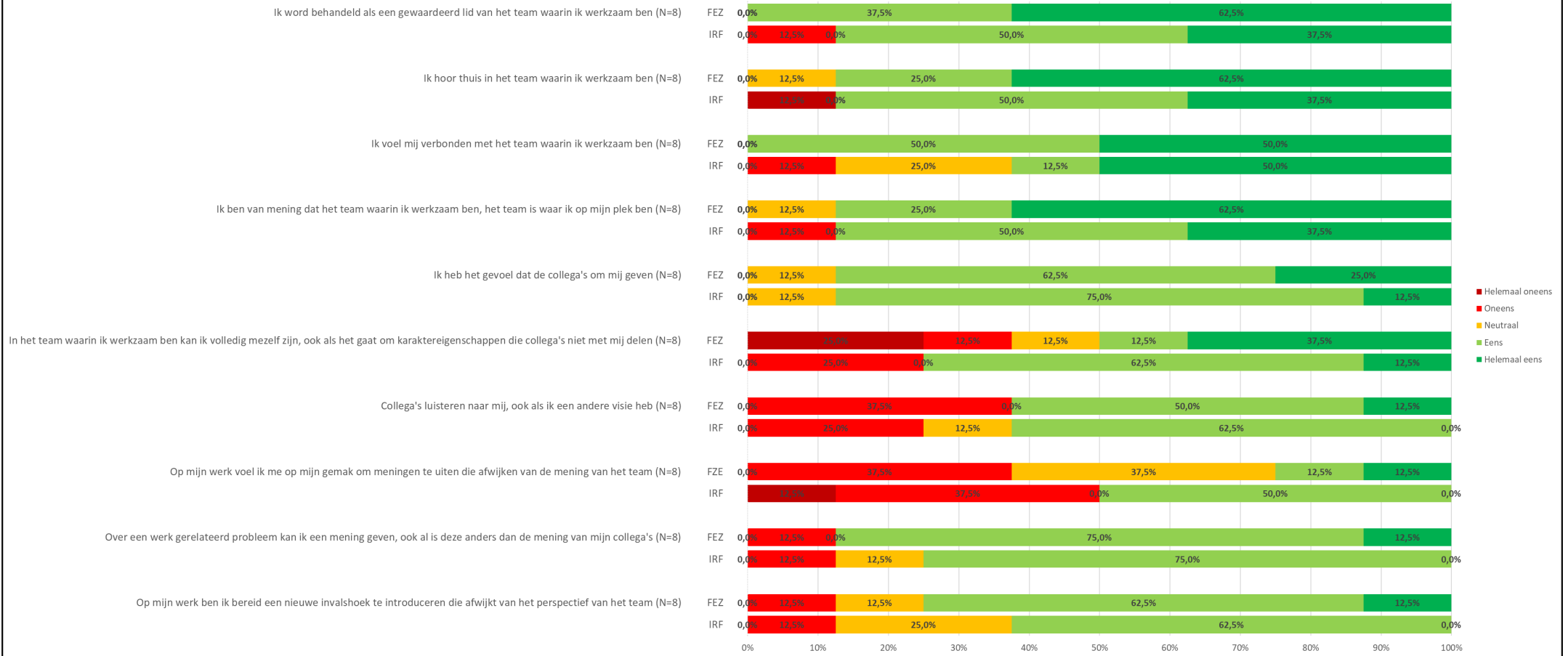
Frequentietabel Stellingen Inclusie Afdeling FEZ Likertschaal										
Stellingen	Helemaal oneens		Oneens		Neutraal		Eens		Helemaal eens	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	0	0	0	0	0	0	3	37.5	5	62.5
Ik hoor thuis in het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	0	0	0	0	1	12.5	2	25	5	62.5
Ik voel mij verbonden met het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	0	0	0	0	0	0	4	50	4	50
Ik ben van mening dat het team waarin ik werkzaam ben, het team is waar ik op mijn plek ben (N=8)	0	0	0	0	1	12.5	2	25	5	62.5
Ik heb het gevoel dat de collega's om mij geven (N=8)	0	0	0	0	1	12.5	5	62.5	2	25
In het team waarin ik werkzaam ben kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met mij delen (N=8)	2	25	1	12.5	1	12.5	1	12.5	3	37.5
Collega's luisteren naar mij, ook als ik een andere visie heb (N=8)	0	0	3	37.5	0	0	4	50	1	12.5
Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van het team (N=8)	0	0	3	37.5	3	37.5	1	12.5	1	12.5
Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven, ook al is deze anders dan de mening van mijn collega's	0	0	1	12.5	0	0	6	75	1	12.5
Op mijn werk ben ik bereid een nieuwe invalshoek te introduceren die afwijkt van het perspectief van het team	0	0	1	12.5	1	12.5	5	62.5	1	12.5

Figuur 11 - Scores inclusie FEZ

6.3. Vergelijking inclusie IRF & FEZ

In figuur 12 zijn de scores van IRF en FEZ per stelling onder elkaar weergegeven. Opvallend is dat FEZ ten opzichte van IRF hoger scoort bij de stellingen die de mate van identificatie bepalen. Binnen FEZ voelen dus meer respondenten zich verbonden met collega's en thuis op het werk. Bij de component authenticiteit scoort FEZ ook nét hoger dan IRF. Wel in zeer beperkte mate gezien de scores van vragen 6 t/m 10 haast met elkaar overeenkomen (IRF 136 tegenover FEZ 138). Zie hiervoor bijlage 7 waarin de Likert-waarden zijn opgenomen. De meeste negatieve scores gingen uit naar vraagstelling 6, 7 en 8. Deze duiden aan dat respondenten moeizaamheden ondervinden indien zij qua visie of karaktereigenschappen afwijken van collega's. De analyse die wordt weergegeven in hoofdstuk 7 en 8 gaat hier dieper op in.

Stellingen Inclusie Vergelijking FEZ tov IRF Likertschaal



Figuur 12 - Vergelijking scores inclusie IRF & FEZ

7. Analyse ongeschreven regels en mechanismen

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke invloed de ongeschreven regels hebben op de mechanismen inclusief leiderschap, participatie, vertrouwen, psychologische veiligheid en attitudes collega's. Eerder werd in paragraaf 2.3. beschreven dat de relatie tussen ongeschreven regels en de mechanismen per respondent afhankelijk is van achtergrond, kenmerken en ervaringen. Daarom zal er in dit hoofdstuk zo specifiek mogelijk worden aangeduid hoe en voor welke type medewerkers (aangegeven in de term 'subgroepen') de regels positief dan wel negatief inwerken op de mechanismen. Paragraaf 7.1. richt zich op de afdeling IRF en 7.2. op FEZ. De volgende deelvraag staat in dit hoofdstuk centraal:

“Wat is de relatie tussen de ongeschreven regels en de mechanismen in de afdelingen IRF en FEZ?”

7.1. Mechanismen IRF

Inclusief leiderschap

In de data is geen bruikbare informatie naar voren gekomen over hoe ongeschreven regels van invloed zijn op de leiderschapsstijl. Wel gaven respondenten (2) aan dat teamresultaat boven persoonlijke ontwikkeling wordt gesteld en het door sectiehoofden gewaardeerd wordt als je stevig in je schoenen staat en jezelf laat horen. Dit heeft een directe link met de regel dat je een sterke mening moet hebben en deze moet laten kinken.

Overige respondenten (6) lieten weten dat resultaat en persoonlijke ontwikkeling juist erg hand in hand gaan. Volgens hen is er een evenwichtige balans tussen deze componenten. Zij ervaren dat er veel aandacht is voor het individu. Verder werd herhaaldelijk (7) aangegeven dat er een veilig werkklimaat heerst om de leidinggevende te voorzien van feedback.

Deelconclusie: Er zijn in de data geen ongeschreven regels gevonden die een direct verband hebben met de leiderschapsstijl binnen IRF. Wel kan worden geconcludeerd dat de transformationele leiderschapsstijl leidend is en er oog is voor de wensen en behoeften en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Deze stijl heeft een positieve werking op de ervaren mate van participatie, vertrouwen en de psychologische veiligheid van medewerkers die in de volgende paragrafen aan bod komt.

Participatie

Respondenten geven haast allen (7) aan volledige toegang te hebben tot de informatie die nodig is om werkzaamheden uit te kunnen voeren. Daarnaast zijn de respondenten het er unaniem over eens dat IRF een voorbeeldfunctie bekleedt als het gaat om het horen en meenemen van meningen van haar medewerkers. Dit komt vaak voor en hier wordt een actieve aanvulling aan gegeven. Tevens geven respondenten (7) aan dat zij het gevoel hebben voldoende hun steentje te kunnen bijdragen aan de organisatie. R6: *“Bij ons kan je veel betekenen omdat je vrij snel hele grote dossiers krijgt.”*

Wel werd in interviews meermaals de mate van participatie ten opzichte van nieuwkomers aangehaald. Zo gelden er verschillende ongeschreven regels waarvan sommige een positief en andere een negatief effect hebben op de mate van participatie van nieuwkomers. De volgende regel heeft een positieve invloed:

- **Nieuwkomers heten we actief welkom met een welkomstbloemetje en door koffie met ze te drinken.**

Door deze ongeschreven regel voelen nieuwelingen zich gezien en tellen ze vanaf binnenkomst mee. R7: *“Iedereen staat ervoor open om koffie met je te drinken en kennis te maken. [...] Tijdens deze ontmoetingen wordt er ook uitgesproken dat de mogelijkheid er is om dingen te bespreken die ik eventueel binnen mijn eigen team niet kwijt kan. Dit schept veiligheid en geeft een ‘zachte’*

landing.” Echter gaven respondenten (4) aan dat de volgende regels juist een negatieve invloed hebben met betrekking tot de participatie van nieuwkomers:

- Je moet snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn.
- Na één keer uitleg te hebben gekregen, moet je iets wel hebben opgepikt.

Volgens respondenten wordt er van nieuwe collega's een (te) hoog niveau verwacht. Je moet kennis, kunde en een zeer hoog werktempo al snel combineren. Daarnaast wordt er van medewerkers verwacht dat ze na één keer uitleg te hebben gekregen, de inhoud moeten snappen. Dit wekt de indruk dat er geen ruimte is om vaker dezelfde vragen te stellen. R7 is sinds september 2020 gestart en had het gevoel nog niet optimaal te kunnen participeren in het team. De respondent zei hierover het volgende: *“Alle onderwerpen vliegen je om de oren. Het is echt overweldigend en bij ieder overleg komt er ook weer nieuwe informatie bij. Na drie maanden dacht ik, shit dit is al aan bod gekomen, kan ik hier nog wel vragen over stellen?”* R1 vulde aan: *“Er wordt veel in jargon gesproken. In het begin is dat lastig als je net nieuw bent. 80 tot 90 procent was voor mij onhelder en dat is lastig als je snel moet kunnen schakelen.”*

Deelconclusie: De bovenstaande ongeschreven regels hebben een tweeledig effect op de mate van participatie voor de subgroep nieuwkomers. De regel waarbij nieuwkomers actief welkom worden geheten met bloemen en ‘koffie-dates’ heeft een positief effect op participatie. Daarentegen hebben de regels die aanduiden dat medewerkers snel moeten kunnen schakelen en slechts één keer vragen mogen stellen, een remmende werking.

Vertrouwen

Het onderlinge vertrouwen dat IRF-ers in elkaar hebben is hoog. Respondenten (7) hebben het idee dat collega's integer werken en dat ze vertrouwelijke informatie kunnen delen. Wel hangt er een spanning in de lucht als het op promotie aankomt. R2: *“Belonen in salaris is een gevoelig punt. Er werken veel ambitieuze, slimme mensen die snel carrière willen maken. Maar er is een conservatief groeipad en er zijn relatief weinig doorstroom-mogelijkheden binnen IRF.”* Respondenten (8) gaven aan dat je hard moet knokken om in aanmerking te komen voor promotie. De volgende ongeschreven regel bevestigt dit:

- Je moet competitief zijn ingesteld om in aanmerking te komen voor promotie.

Deze regel heeft soms een negatief effect op het onderlinge vertrouwen van medewerkers afdelingsbreed. Waar R6 aangaf dat ze elkaar nog wel successen gunnen, was R3 minder positief. R3: *“Ik heb negatieve ervaringen met collega's die een extreme bewijsdrang hebben. Bijvoorbeeld dat ze zich proberen te profileren op andermans dossier. Dit is bij mij ook een keer gebeurd. Telkens als ik weg was, probeerde een collega zijn stempel op mijn dossier te drukken”.* R3 gaf aan na deze ervaring in beperkte mate werkinhoudelijke visies te uiten naar collega's die in dezelfde poel zitten. Daarnaast wordt volgens respondenten (3) het competitieve karakter van de afdeling bevorderd door de transparantie van de vlootschouw¹. R6: *“De vlootschouw is best wel ‘in your face’. Het competitieve wordt hierdoor bevorderd. Zelf vraag ik me af of het nodig is. We werken al hard, er is al prestatiedruk en je moet al knokken om in aanmerking te komen voor promotie. We moeten proberen om te voorkomen dat we nog meer druk voelen door dit soort dingen.”*

Tot slot gaf R3 aan zich minder open op te stellen met betrekking tot het vragen van feedback. R3: *“Voor feedback moet je je kwetsbaar opstellen en dit botst met die gedrevenheid en het concurreren voor dezelfde positie.”* Dit doet vermoeden dat deze gedachtegang een verband heeft met de volgende ongeschreven regel:

- Negatieve feedback geven en ongemakkelijke situaties vermijden we liever.

Deelconclusie: De regel dat je competitief moet zijn ingesteld om in aanmerking te komen voor promotie, heeft een nadelig effect op het onderlinge vertrouwen tussen collega's afdelingsbreed.

¹ De vlootschouw is de nieuwsbrief die inzage biedt in welke collega's in aanmerking komen voor salarisverhoging of bijzondere beloningen.

Wanneer er een hoog concurrentiegehalte is en men 'vist in dezelfde poel', kan er een 'ieder voor zich'-mentaliteit ontstaan. Een bijkomstig effect is dat collega's minder snel informatie delen of om (kwetsbare) feedback zullen vragen uit angst dat fouten of zwakheden worden aangemerkt.

Psychologische veiligheid

De mate van psychologische veiligheid is gemiddeld binnen IRF. Alle respondenten (8) geven aan dat zij ervaren dat het prima is als er verschillende visies worden aangedragen en de vrijheid er is om meningen te uiten. Wel gaf de subgroep die afwijkt van de heersende dominante karaktertrekken aan regelmatig ongemak te ondervinden aan bepaalde ongeschreven regels. De volgende dominante karaktertrekken zijn typerend zijn voor IRF: snel, pittig, stevig kunnen onderhandelen en je mening kunnen verkondigen. Drie respondenten gaven aan dat ze soms moeite hebben om hard op te treden in zakelijke onderhandelingen. Echter kan dit conflicteren met de volgende werkinhoudelijke ongeschreven regel:

- **Hoe meer je bezuinigt hoe beter.**

R6: "Wij hebben erg de neiging om te denken dat het financiële perspectief het belangrijkste is. [...] Er heerst ook soms een wij-zijgevoel met betrekking tot andere departementen en ik vraag me af of wij altijd de juiste houding aannemen" R3 en R1 deelden dit gevoel. R3 voegde hier nog aan toe: "Binnen onderhandelingen gooien we soms eerder de handdoek in de ring om zaken 'ambtelijk' op te lossen. Daar wringt het nog bij mij. [...] Deze 'ambtenarenaanpak' wordt ook bij persoonlijke zaken toegepast. Bijvoorbeeld de onvrede over de inkrimping van de afdeling werd goed gemaakt met een compromis. Iedereen kreeg wat. Maar het persoonlijke aspect wordt dan uit het oog verloren en dit vind ik heel schadelijk."

- **Je moet een sterke mening hebben en deze laten klinken.**

Daarnaast gaven sommige respondenten (2) aan dat ze afwijken van de standaard om vaak en snel je mening te verkondigen. Dit conflicteert met de bovenstaande ongeschreven regel. R1 zei hierover het volgende: *"Ik pas minder goed bij het typische IRF-plaatje 'wees kritisch, laat jezelf zien en horen'. Ik ben een stuk rustiger en dat botst met de norm die er gesteld wordt.'* Andere respondenten (3) gaven daarentegen aan dat er een grote collegialiteit heerst en men stillere krachten wel erbij probeert te betrekken. R2: *"Deze personen vallen dus niet meteen buiten de boot."* R6 haakte hierop in en zei het volgende: *"Je wordt continu gestimuleerd om je mening te geven, maar van nature ben ik secundair in mijn reactie. Bij mij moet alles eerst bezinken voor ik direct mijn mening kan en wil geven. Dus dat vind ik soms wel lastig in overleggen."*

- **Je kleedt je formeel, behalve op vrijdag want dan is het 'casual Friday'.**

Hoewel het nergens zwart op wit staat, hanteert IRF een duidelijke kledingcode. Alle respondenten (8) gaven aan geen moeite te hebben met de 'pakkencultuur'. Dit schept duidelijkheid draagt bij aan een zekere autoriteit die de jonge IRF-ers moeten uitstralen bij onderhandelingen. R2: *"Het creëert ook onderling verbondenheid. Zo hebben sommige mannen een activiteit waarbij ze een kledingmaker langs laten komen die pakken voor hen op maat maakt."*

Deelconclusie: De bovenstaande regels kunnen de mate van psychologische veiligheid vergoten of verkleinen. De groep die afwijkt van heersende dominante karaktertrekken die typerend zijn voor het IRF-imago, ervaart met regelmaat ongemak ten aanzien van de regels. Er wordt namelijk een norm wordt gesteld die bepalend is voor hoe zij zich binnen de organisatie moet gedragen. Echter botst dit met de eigen identiteit en heeft dit een negatieve werking op psychologische veiligheid. De regels hebben juist een positieve bijdrage voor medewerkers wiens karaktertrekken nauw aansluiten bij het typische IRF-imago.

Attitudes collega's

De secties worden gekenmerkt door hardwerkende, hechte teams die voor elkaar klaar staan als dat nodig is. R3: *"De bereidheid om elkaar te helpen is er. [...] Als iemand vrij wil nemen, kan dat. We vangen elkaar goed op in het team."* Daarnaast houden IRF-ers van een lolletje en zoekt men graag het sociale contact op. Dikwijls worden er activiteiten buiten werktijd georganiseerd. Borrelen is

hierbij favoriet. In alle interviews (8) werd de borrelcultuur aangehaald. De volgende ongeschreven regel is hierbij van toepassing:

- **Het wordt gewaardeerd als je meegaat naar borrels.**

De meeste respondenten (5) associëren borrelen met gezelligheid. R7: *“Voor nieuwkomers is het ook een handige manier om mensen te leren kennen.”* Echter waren er ook medewerkers (3) die expliciet aangaven liever niet mee te gaan naar borrels. Twee respondenten met een islamitische achtergrond gaven aan dat de borrelcultuur botst met religieuze normen en waarden. R4: *“Vanwege mijn religie kan en wil ik me niet associëren met de borrelcultuur. Ik skip ook vaak activiteiten omdat er veel alcohol wordt geschonken.”* Een andere respondent gaf aan niet per se een sociaal leven van haar werk te willen maken. Deze persoon ervaaarde geen sociale druk om mee te moeten borrelen, maar kan begrijpen dat anderen dit wel ervaren. Dit werd bevestigd door een uitspraak van R6: *“Als je eenmaal een keer bent geweest dan verwachten we wel dat je af en toe weer van de partij bent. [...] Vroeger hadden we een traditie dat een collega door de gang liep om mensen in hun werkkamer op te halen voor het borrelen. Dan moet je wel stevig in je schoenen staan om ‘nee’ te zeggen.”*

- **Grapjes en nieuwtjes zijn werk- en politiek gerelateerd of cynisch en op de persoon gericht.**

Daarnaast is de smalltalk (nieuwtjes en grapjes) op de afdeling voornamelijk werk- en politiek gerelateerd. Grappen kunnen daarnaast ook cynisch van aard zijn en op de persoon worden gericht. Politieke- en werk gerelateerde grappen lijkt afdelingsbreed verbondenheid te creëren. Medewerkers vinden elkaar immers in deze interesses. Dit ligt anders bij de cynische grapjes. In de interviews kwam naar voren dat respondenten (3) met een zachter karakter of niet-Nederlandse achtergrond soms moeite hebben met de cynische grappen. R5: *“Nederlands is niet mijn moedertaal, dus soms is het voor mij lastig om cynische grappen volledig te begrijpen. Ook heb ik moeite om de juiste woorden te kiezen als ik zelf zo’n grap probeer te maken. Daar ben ik onzeker over. Er is een dunne lijn in wat je zegt en hoe zo’n fijngevoelig grapje bij de ander overkomt.”* R3 voegde hieraan toe dat cynische grapjes hard kunnen overkomen en soms nieuwkomers afschrikt.

Deelconclusie: De regel die gezamenlijk borrelen stimuleert, heeft zowel een positieve als negatieve werking ten aanzien van attitudes. De regel werkt bevorderend voor medewerkers die dankzij de borrels verbondenheid ervaren. Ook stimuleert de regel participatie omdat het, bijvoorbeeld voor nieuwkomers, een effectieve manier is om te netwerken. Echter kwam naar voren dat er ook medewerkers zijn die moeite hebben met de sociale druk die er heerst om mee te gaan borrelen. Islamitisch religieuze medewerkers ervaren veel ongemak omdat hun geloof het niet toelaat om alcohol te drinken. Hetzelfde principe is van toepassing op de ongeschreven regel die cynische, persoonlijke grapjes stimuleert. Wanneer de humor aansluit bij medewerkers is het een makkelijke manier om sociaal te integreren. Maar niet alle medewerkers kunnen de grappen altijd begrijpen of ervaren de grappen als kwetsend.

7.2. Mechanismen FEZ

Inclusief leiderschap

Net als bij IRF is er in de data geen bruikbare informatie naar voren gekomen over hoe ongeschreven regels van invloed zijn op de leiderschapsstijl. Uit de interviews kwamen uiteenlopende antwoorden naar voren als het ging om de werkrelatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Dit is te verklaren omdat er binnen FEZ grote verschillen zijn in de leiderschapsstijl die afdelingshoofden zichzelf aanmeten. Teven speelt het hoge verloop van leidinggevenden parten. Zo gaven sommige respondenten aan nog onvoldoende tijd met de leidinggevende te hebben doorgebracht om een indruk van de persoon te hebben.

Wel zijn respondenten tevreden over de koers die FEZ vaart, sinds de reorganisatie van drie jaar geleden. R10: *“Hiervoor was het management alleen op de inhoud gericht en nul op de ontwikkeling van medewerkers. Met de komst van de nieuwe directeur is er weer een menselijke blik en dit biedt ruimte voor de ontwikkeling van medewerkers.”* Deze houding bevordert de mate

van participatie, vertrouwen en psychologische veiligheid. Veelvuldig (4) werd aangegeven dat leidinggevendenden ook openstaan voor feedback. R11: *“Mijn leidinggevende durft zichzelf kwetsbaar op te stellen als hij feedback ontvangt en duwt het niet terug. Het contact is ook zeer laagdrempelig en je kan altijd binnenstappen. Je mag zelfs pissig worden of een grote mond hebben.”*

Deelconclusie: Er zijn geen ongeschreven regels die een direct verband hebben met het mechanisme inclusief leiderschap. Wel kan worden vastgesteld dat, sinds de reorganisatie, de leiderschapsstijl van leidinggevendenden binnen FEZ meer transformationeel van aard is. Deze leiderschapsstijl bevordert de ervaren mate van participatie, vertrouwen en psychologische veiligheid.

Participatie

Alle respondenten (8) gaven aan dat ze hun steentje kunnen bijdragen en toegang hebben tot informatiebronnen die nodig zijn om werk te kunnen uitvoeren. Voor de reorganisatie was alles top-down ingericht. Nu meer bottom-up. Sindsdien ervaren respondenten (8) meer ruimte voor eigen inbreng, zoals het aandragen van initiatieven en voorstellen. Dit heeft een positieve invloed op de ervaren mate van participatie. R11: *“Er is weer ademruimte en ontspanning.”* Wel gaven respondenten (2) aan dat ze zich soms beperkt voelen in de mate van participatie als het gaat om het doorvoeren van aanpassingen op geleverd werk. De volgende regel is hierop van toepassing:

- **Je moet ertegen kunnen dat je je werk volledig aangepast terugkrijgt.**

R10: *“Sommige leidinggevendenden zijn echte ‘dossier vreters’. Die gaan alles aanpassen. Dat vind ik ongemakkelijk.”* R9 voegde hier nog aan toe: *“Je moet ertegen kunnen dat iedereen zijn plasje over je werk doet. Dat zit ingebakken in de cultuur. Zo zei een collega van mij laatst: ‘Daar hebben we weer de ‘punt-en-komma-club’. Die opmerking zegt genoeg”.*

Daarnaast worden nieuwkomers, net als bij IRF, leuk en informeel ontvangen. De volgende ongeschreven regel is hier van invloed op bevordert inclusie:

- **Nieuwkomers heten we actief welkom met een welkomstbloemetje en door koffie met ze te drinken.**

Echter gaven alle respondenten (8) aan dat de werkdruk binnen FEZ uitzonderlijk hoog is en het hierdoor lukt niet altijd lukt om daadwerkelijk met nieuwkomers kennis te maken. Dit remt de mate van participatie voor nieuwkomers en bemerkt het integreren. R12: *“Ik denk dat het lastig is voor nieuwkomers dat we heel druk zijn. Je voelt je al snel bezwaard als je en half uurtje inplant om koffie te drinken.”* R16 voegde hieraan toe: *“Ik weet nog toen ik net binnenkwam dat sommige collega’s geen tijd hadden om kennis te maken. Dat vond ik vreemd.”* Respondenten (4) gaven aan dat de werkdruk voor nieuwkomers niet alleen op sociaal vlak parten speelt, maar ook op werkinhoudelijk gebied. R10: *“Voor nieuwkomers is het lastig om direct op de inhoud van het werk mee te komen. Ik denk dat veel nieuwelingen zwemmen.”* De volgende regels vermoeilijken dit:

- **Je moet snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn.**
- **Het is belangrijk om op veel verschillen de vlakken op de hoogte te zijn.**

Deelconclusie: De mate van participatie wordt soms afgeremd door het veelvuldige aanpassen van geleverd werk door leidinggevende. De ongeschreven regel die aangeeft dat je ertegen moet kunnen dat je werk volledig wordt aangepast, heeft een remmende werking. Daarnaast viel op dat, net als bij IRF, het voor nieuwkomers lastiger is om te participeren. De hoge werkdruk ligt hieraan ten grondslag. De regels die aangeven dat je snel moet kunnen schakelen, stressbestendig moet zijn en op veel verschillende vlakken op de hoogte moet zijn, kunnen ervoor zorgen dat nieuwkomers niet alleen zwemmen, maar ook kopje onder gaan.

Vertrouwen

Alle respondenten (8) gaven aan veel vertrouwen hebben in hun collega's. R13: *"Ik vertrouw mijn collega's heel erg. Ik durf zowel in gesprekken met collega's als met MT-leden alles te zeggen."* Wel is opvallend dat er een beperkte mate van vertrouwen in de afdeling zelf is. Hier ligt vooral het gebrek aan continuïteit ten grondslag. De laatste jaren is er veel verloop geweest van zowel medewerkers als leidinggevend. Dit heeft een negatieve invloed gehad op het vertrouwen van medewerkers in de afdeling. R10: *"Ik vind de onzekerheid rondom de afdeling lastig. Ik heb in twee jaar tijd 4 MT-leden voorbij zien gaan. [...] Dat vreet energie, want je bent telkens opnieuw het wiel aan het uitvinden."* R15: *"Als je ieder half jaar weer opnieuw begint met een hoofd, plaatsvervangend hoofd of directeur, dan doet dat iets met de sfeer en je persoonlijke ontwikkeling. Want als je wilt doorstromen moet je je telkens opnieuw bewijzen. Op heel veel vlakken doet dat iets met medewerkers en ik denk dat dat wordt onderschat."*

Deelconclusie: Er zijn geen regels die invloed hebben op de mate van vertrouwen. Wel valt op dat medewerkers organisatiebreed een verminderde mate van vertrouwen hebben in FEZ. De reden die hieraan ten grondslag ligt is het gebrek aan continuïteit. Het verloop van leidinggevend heeft impact op de sfeer, de ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van medewerkers.

Psychologische veiligheid

Over het algemeen gaven respondenten (5) aan dat er een veilig werkklimaat heerst. Wel gaven respondenten (3) aan dat het niet altijd veilig is om fouten te mogen maken. De volgende ongeschreven regel bevestigt dit:

- **Je moet assertiviteit tonen en laten zien dat je zaken onder controle hebt.**

R11: *"Er worden weinig fouten gepermitteerd want alles ligt onder een politiek vergrootglas. Als je een fout maakt, is er weer een bom die ontploft."* Deze gedachtegang heeft een negatieve invloed op het mechanisme psychologische veiligheid. Daarnaast is 'durf' een van de vijf kernwaarden van Financiën. Deze kenwaarde gaat onder andere over het nemen van beroepsrisico's. R9 zei hier over het volgende: *"Het is leuk als je 'durf' toont en de resultaten goed zijn. Dan kan je dit naar voren brengen in sollicitatiegesprekken. Maar zodra iets mislukt, vinden mensen dit 'awkward'. Toch heb je risico genomen en ik vind dat dat meer beloond moet worden."*

Verder viel in interviews op dat de ruimte voor alle verschillende meningen en perspectieven er is, maar er wel een mate van politieke correctheid heerst. Zo gaven respondenten (2) aan dat het 'not done' is als je er openlijk voor uitkomt dat je Forum of PVV stemt. De inhoud van de volgende regel sluit hierbij aan:

- **Je kan hier niet een te rechts standpunt hebben.**

Veel indruk maakte de situatie waar men via social media erachter kwam dat een collega de Nashville-verklaring² had ondertekend. R15: *"Op een bepaald moment raakte het ook de discussie hoe je omgaat met mensen die hun politieke stem naar binnen brengen en dat dit soms indruist tegen de afspraken die wij met Financiën hebben gemaakt omtrent inclusiebeleid."* De meeste respondenten die deze situatie aanhaalden, gaven aan dat ze versteld stonden dat er medewerkers zijn die zo'n destructief beeld hebben van homoseksuelen. Echter dacht R13 hier geheel anders over. R13: *"Je wordt meteen in het hokje van 'homofob' geduwd. Terwijl dat echt niet de intentie van mensen is die een standpunt over het homohuwelijk hebben. Zelf ben ik ook met een homoseksuele collega het gesprek aangegaan. [...] Dit was een buitengewoon ingewikkeld gesprek. Ik voelde me heel onmachtig"*.

Deelconclusie: In grote lijnen ervaren respondenten dat er een veilig werkklimaat heerst binnen FEZ. Wel is er een beperkte ruimte om fouten te maken omdat alles onder een vergrootglas ligt. De regel dat je moet laten zien dat je zaken onder controle hebt, versterkt dit effect. Dit kan leiden tot een beperkte mate van psychologische veiligheid. Ook nemen medewerkers minder snel

² De Nashville-verklaring is een document over Bijbelse seksualiteit. Het document verklaart dat goede christenen homoseksualiteit dienen af te wijzen.

beroepsrisico's, uit angst dat iets negatief uitpakt en ze hierop worden afgerekend. Verder is opvallend dat er een ongeschreven regel is die verklaart dat medewerkers niet een té rechts standpunt kunnen innemen. Mede omdat het soms indruist tegen het inclusiebeleid waar Financiën zich hard voor maakt of mee geassocieerd wil worden. Dit leidt tot een beperkte mate van vrijheid en psychologische veiligheid voor de subgroep die zich wel met dergelijke politieke of religieuze normen en waarden identificeert.

Attitudes collega's

Binnen FEZ heerst volgens respondenten (8) een prettige, informele sfeer. Er is sprake van respect en collegialiteit. R13: *“Het is een hechte club. We lunchen samen en kletsen bij de koffieautomaat. Ook is er een WhatsApp groep (Pleinleven) waar veel met elkaar gechat wordt.”* Verder staan FEZ'ers erom bekend dat ze loyaal zijn. Ook als het erom gaat om meer taken op te pakken: R11: *“We hebben een heel hulpvaardige teaminstelling. We duiken niet weg als er iets moet gebeuren en pakken het met elkaar op.”* Verder leeft, net als bij IRF, de volgende regel onder medewerkers:

- **Het wordt gewaardeerd als je meegaat naar borrels.**

R11: *“Er zijn ook medewerkers die niet mee gaan borrelen. Dat kan, maar dan kom je er wel minder snel tussen.”* Net als bij IRF ondervinden medewerkers ongemak indien ze borrelgelegenheden afslaan: R14: *“Soms vind ik het leuk om mee te gaan, maar voor mij hoeft dit niet wekelijks. Dan wordt er toch telkens gezegd: ‘Ah, kom nou mee...’ Als ik dan ‘nee’ zeg, voel ik mij een afhaker, ongezellig of saai”*

Tevens geldt dezelfde kledingcode als bij IRF:

- **Van ma t/m do kleed je je formeel. Op vrijdag semi-casual.**

Eenzijds gaven respondenten aan dat het handig is om te weten dat je gewoon een pak naar je werk moet aantrekken en dan al deel bent van de cultuur. R11: *“Dit soort gedragsnormen maken het helder hoe je je moet gedragen. Het geeft ook een mate van veiligheid.”* Anderzijds werd ook aangegeven dat het kan voorkomen dat je mensen gaat afkeuren, slechts omdat ze zich niet aan de ongeschreven kledingcode houden. R15: *“Ik heb wel eens meegemaakt dat er selectiegesprekken waren en dat mijn collega's terugkwamen en zeiden: ‘Hij droeg geen pak.’ Dat was al een reden om met 10-0 achter te staan.”*

Deelconclusie: Over het algemeen heerst er een zeer collegiale houding binnen FEZ en zijn medewerkers loyaal. Verder hebben de regels die betrekking hebben op de borrelcultuur en de kledingcode een tweeledig effect. In paragraaf 6.1. werd al aangegeven dat de borrels binnen IRF zowel een positieve als negatieve invloed heeft. Dezelfde conclusie is bij FEZ van toepassing. Daarnaast bevordert de regel over kledingvoorschriften enerzijds psychologische veiligheid, aangezien je alleen maar een pak hoeft te dragen om erbij te horen. Anderzijds kan juist ook de psychologische veiligheid afgeremd worden voor de subgroep die afwijkt van de kledingvoorschriften. Het komt voor dat zij hierop worden benadeeld. Dit kan leiden tot kansengelijkheid.

8. Analyse inclusie en mechanismen

Volgens de operationalisering kan inclusie gemeten worden aan de hand van twee indicatoren: identificatie (verbondenheid) en authenticiteit (jenzelf kunnen zijn). In dit hoofdstuk wordt beschreven welke invloed de mechanismen uitoefenen op deze componenten. Paragraaf 8.1. richt zich op de afdeling IRF. Paragraaf 8.2. richt zich op FEZ. De volgende deelvraag staat in dit hoofdstuk centraal:

“Wat is de relatie tussen de mechanismen en inclusie in de afdelingen IRF en FEZ?”

8.1. Inclusie IRF

Identificatie

Identificatie is de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met collega's en onderdeel uitmaken van de groep. In hoofdstuk 6 werd beschreven dat 87,5% van de respondenten een hoge mate van identificatie ervaart. Veelvuldig kwam ook naar voren dat vooral positieve attitudes van collega's hierop van invloed zijn. Er wordt bijvoorbeeld veel persoonlijke interesse getoond. R1: *“Mijn collega's zijn goed op de hoogte van mijn religie. Tijdens het Suikerfeest kreeg ik ook een kaartje en chocola van hen.”* Daarnaast werden de hoge mate van werkplezier en de prettige werksfeer ook als redenen aangehaald. Zo vertelde R7 die pas sinds september 2020 werkzaam is binnen IRF, zich al volledig thuis te voelen ondanks het thuiswerkbeleid vanwege Covid-19. Een andere respondent vertelde dat hij voor een hoger salaris elders kon gaan werken, maar dit heeft afgeslagen omdat hij geen afscheid wilde nemen van het 'warme bad' bij IRF. De positieve attitudes van collega's zijn dus doorslaggevend voor de ervaren mate van identificatie van de respondenten.

Wel gaven drie respondenten aan last te ervaren van onderlinge concurrentie. Dit leidt tot een verminderende mate van vertrouwen. Hierdoor ervaren deze respondenten minder verbondenheid. Een van de respondenten gaf zelfs aan geen werkinhoudelijke visies meer te uiten naar collega's die 'vissen in dezelfde poel'.

Het mechanisme 'inclusief leiderschap' is daarnaast ook stek van invloed op de mate van identificatie. Zes respondenten waren uitsluitend positief over de werkrelatie met hun leidinggevende en ervaren een hoge mate van verbondenheid en persoonlijke betrokkenheid. R8: *“Toen ik zwanger was had ik veel last van misselijkheid. Toen ik dit aangaf bij mijn leidinggevende stelde ik voor dat ik soms een half uurtje eerder naar huis zou gaan. Mijn leidinggevende gaf aan dat ik voortaan om 09:30 uur op het werk mocht arriveren en om 15:30 uur weer naar huis kon gaan. Ze kwam mij erg tegemoet in waar ik als individu behoefte aan had.”*

Tevens blijkt dat inclusief leiderschap de mate van participatie binnen IRF vergroot. R4: *“Zodra ze zien dat je meer aan kan, krijg je meer diverse taken en wordt er ook actief aan je gevraagd wat je graag zou willen doen.”* Tot slot werd door drie respondenten aangehaald dat naast de sectiehoofden ook de directeur-generaal verbindend optreedt en persoonlijke waardering uitspreekt naar medewerkers: R5 *“Het is leuk dat de DG je komt opzoeken en een compliment geeft. Dat voelt echt als persoonlijke waardering.”*

Deelconclusie: Uit interviews bleek dat positieve attitudes van collega's doorslaggevend zijn voor de hoge score van identificatie. Wel zijn er respondenten die een verminderde mate van identificatie ervaren. Hier ligt het gebrek aan vertrouwen ten grondslag. Verder heeft ook het mechanisme inclusief leiderschap een positieve werking op identificatie omdat er veel oog is voor de behoeften en persoonlijke ontwikkeling van het individu. Tevens vergroot inclusief leiderschap de mate van participatie en bevordert het de positieve attitudes van collega's.

Authenticiteit

Onder authenticiteit wordt verstaan dat medewerkers ervaren dat zij beschouwt en gewaardeerd worden als een uniek individu. Het merendeel (75%) ervaart dat zij volledig zichzelf kunnen zijn en geen aspecten hoeven te verbergen om onderdeel te kunnen uitmaken van het team.

Echter ervaart 25% het tegenovergestelde. Dit zijn de respondenten die afwijken van de heersende dominante karaktertrekken en belemmering ondervinden aan bepaalde regels die gelden als prototypen voor succes. Sommige regels of normen en waarden botsten dusdanig met hun identiteit, dat dit een beperkte mate van psychologische veiligheid oplevert. Dit beïnvloedt de ervaren mate van authenticiteit ten negatieve. Zo gaf R1 aan dat ze afwijkt van het typische 'IRF-plaatje', waar je kritisch, pittig en zeer ambitieus behoort te zijn. En hoewel niemand haar verplicht om aan deze gedragingen te voldoen, krijgt ze vaak ongevraagd advies van collega's. Dit geeft haar het gevoel dat ze zich anders behoort te gedragen en niet haar authentieke zelf kan zijn.

Verder behoort religie ook tot de identiteit van personen. Volgens respondenten wordt er positief gereageerd op verschillende geloofsovertuigingen. R4: *"Iedere vrijdag kan ik er een uurtje tussenuit voor het vrijdaggebed. Op andere werkdagen bid ik vijf keer per dag en ook dit is geen probleem. Dit is ook besproken tijdens mijn sollicitatieprocedure en het werd goed ontvangen."* Ook R1 gaf aan dat er geregeld interesse wordt getoond in haar religie. Maar ondanks dat voelt ze zich een buitenstaander: *"Binnen IRF zit ongeveer 80 man en volgens mij ben ik nog steeds de enige vrouw die een hoofddoek draagt. Dat is niet per se negatief, maar het valt wel op. Je voelt je dan toch een beetje de vreemde eend in de bijt."*

Daarnaast gaven R4 en R1 aan dat religieuze normen en waarden botsten met de borrelcultuur. Tegen het borrelen aan sich hebben zij geen bezwaar. Maar de attitudes van collega's zorgen voor een sociale druk om hieraan deel te nemen. Dit leidt tot een verminderde mate van psychologische veiligheid. Ook leidt het voor medewerkers met een religieuze Islamitische achtergrond tot een verminderde mate van participatie. Er zijn namelijk weinig alternatieven en als de verhalen over het borrelen de dag erna steeds rondzingen, dan is het toch jammer als je steeds opnieuw niet kan meepraten.

Deelconclusie: De respondenten die slecht scoren op het gebied van authenticiteit zijn de individuen die sterk afwijken van gedrag wat bepalend is voor het IRF-imago. Sommige ongeschreven regels en normen en waarden zijn zo dominant dat zij voor deze subgroep een negatieve invloed uitoefenen op het mechanisme psychologische veiligheid. Dit tast de authenticiteit van deze respondenten aan en doet afbreuk aan de ervaren mate van inclusie.

8.2. Inclusie FEZ

Identificatie

Op het gebied van identificatie scoort FEZ uitzonderlijk hoog; 100% voelt zich sterk verbonden met collega's en ervaart bij de groep te horen. Positieve attitudes van collega's liggen ten grondslag aan deze hoge score. Er heerst namelijk een zeer collegiale en loyale houding binnen FEZ. R11: *"Iedere maandag beginnen we met een 'incheck' dan wordt er aan medewerkers gevraagd hoe hun weekend was. Ook onderwerpen die thuis spelen worden gedeeld. Alles is erg persoonlijk en ik vind dat leuk want daardoor leer je persoon achter de collega kennen."* Daarnaast wordt er leuk en oprecht gereageerd als mensen promotie hebben gemaakt. R10: *"Ik heb zelf onlangs promotie gemaakt en ik kreeg alleen maar leuke reacties. Als collega's gunnen we elkaar allemaal succes."* Dit voorbeeld heeft een positieve werking op het mechanismen vertrouwen en bevordert inclusie.

Wel is opvallend dat meerdere respondenten aangaven zich in mindere mate met hun leidinggevende en de afdeling te kunnen identificeren. Vanwege steeds wisselende directieleden hebben medewerkers een verminderde mate van vertrouwen in zowel de leidinggevenden als FEZ. Ook gaf R15 aan dat het hoge verloop van leidinggevenden invloed heeft op de ontwikkeling van medewerkers. Dit kan negatieve invloed hebben op inclusie. Daarnaast blijkt dat er tussen de leidershapsestijl van leidinggevenden veel verschillen zijn op te merken. Waar de ene leidinggevende zeer betrokken is en aandacht heeft voor het individu, is de andere leidinggevende meer op resultaat gericht.

Deelconclusie: De zeer hoge mate van identificatie is te herleiden naar de positieve attitudes van collega's die kenmerkend zijn voor FEZ. Zo gunnen collega's elkaar succes. Dit heet een positieve werking op het mechanisme vertrouwen en bevordert inclusiviteit. Een aandachtspunt is het hoge

verloop van leidinggevend. Hoewel het niet in de score van de WGIM-vragenlijst te herleiden is, gaven respondenten in interviews aan dat dit de persoonlijke ontwikkeling van respondenten belemmerd. Dit kan afbreuk doen aan inclusie.

Authenticiteit

Uit data bleek dat er veel leeft op het vlak van authenticiteit. Zo ervaart 37,5% niet volledig zichzelf te kunnen zijn als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met hen delen. Tevens ervaart 37,5% ongemak om een mening te uiten die afwijkt van de visie van anderen. Dit is de subgroep die afwijkt van de heersende norm. Zo gelden er ook binnen FEZ (onbewust) prototypen voor succes. Dit heeft een negatieve invloed op het mechanisme psychologische veiligheid, wat vervolgens weer resulteert in een verminderende mate van inclusie. Een duidelijk voorbeeld werd aangehaald door R15 die aangaf dat een sollicitant benadeeld werd omdat hij geen pak droeg. R15 gaf aan dat medewerkers die niet aan het 'stereotype plaatje' voldoen, eerder worden buitengesloten. R9 bevestigde dit standpunt en gaf aan dat deze instelling zelfs heeft geleid tot een vertrouwensbreuk met zijn leidinggevende. R9: *"Ik kreeg van mijn leidinggevende te horen dat hij mij weinig betrokken vond. Ik herkende mij hier niet in en vroeg aan hem of hij met concrete voorbeelden kon komen. Dit kon hij niet. Waar het op neer kwam, was dat hij mij aan het vergelijken was met mijn voorgangster. [...] Dit toont aan dat hij een standaard heeft van hoe je je moet gedragen. Maar ik ben een unieke persoonlijkheid en op dat moment voelde ik me tekortgedaan omdat hij mij met iemand vergeleek die hij als norm had gesteld."*

Daarnaast blijkt ook binnen FEZ de borrelcultuur parten te spelen. Opnieuw gaven respondenten aan dat sociale druk het soms lastig maakt om borrelgelegenheden te skippen. Tevens kan de mate van participeren en integreren moeizamer verlopen als je niet deelneemt aan borrelgelegenheden.

Verder viel op dat medewerkers binnen FEZ niet een té rechts standpunt kunnen uiten. Mede omdat het indruist tegen het inclusiebeleid waar Financiën zich hard voor maakt of mee geassocieerd wil worden. Dit leidt tot een beperkte mate van vrijheid en psychologische veiligheid voor de subgroep die zich wel met bepaalde politieke of religieuze normen en waarden identificeert. In lichte mate lijkt het alsof er op dit vlak twee kampen binnen de organisatie ontstaan waarbij de ene (zeer kleine) groep van mening is dat je rechtse of religieuze uitspraken of gedachtegoed prima kan uiten indien het werkprestaties niet belemmerd. Echter is de andere groep van mening dat dergelijke uitspraken niet binnen een veilige, inclusieve werkomgeving thuishoren. Deze verdeling doet afbreuk doen aan de inclusie afdelingsbreed.

R13 en R15 staan op dit vlak lijnrecht tegenover elkaar qua mening. Echter zijn zij het er wel over eens dat Financiën zich als organisatie te veel bezighoudt met inclusiviteit en dit haast omslaat naar exclusiviteit. R15: *"Op LinkedIn staan allemaal foto's van mensen met een kleurtje. Maar dit is niet hoe het er uit ziet als je hier werkt. [...] De ambassadeur D&I verzamelt ook een klankbordgroep van medewerkers om zich heen die allemaal een niet-Westerse achtergrond hebben. Maar dat is geen inclusie want de 'witte man' hoort hier ook bij. Daarom bedank ik altijd om deel te nemen aan diversiteits- of inclusiegesprekken. Ik ben bang dat de focus op verkeerde dingen wordt gelegd."* R13 voegde hieraan toe: *"Met alle aandacht voor inclusie ervaar ik persoonlijk een beperkte mate van inclusiviteit. Het gaat altijd over dezelfde onderwerpen. Zoals LHBTIQ+ of Black Lives Matters. Maar als je aandacht hebt voor de ene groep, voelt de andere groep zich achtergesteld."* Deze respondenten spraken de wens uit om het échte gesprek met elkaar op de afdeling aan te gaan en minder aandacht te vestigen op symboliek.

Deelconclusie: Net als bij IRF ervaren respondenten die afwijkende karaktereigenschappen bezitten, een mindere mate van inclusie. Soms leidt dit tot situaties waarbij medewerkers benadeeld worden. Dit leidt tot een verminderde mate van psychologische veiligheid en doet afbreuk aan de kansengelijkheid in de afdeling. Daarnaast blijken sommige respondenten zich aangevallen te voelen op het gebied van authenticiteit door de regel dat je geen rechtse- of religieuze visies erop na kan houden. Dit leidt tot verdeling in de organisatie wat afbreuk doet aan inclusie afdelingsbreed.

9. Conclusie & aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om inzichtelijk te maken hoe ongeschreven regels inclusie onder medewerkers beïnvloeden. In dit hoofdstuk vindt in paragraaf 9.1. de beantwoording van de hoofdvraag plaats. Deze vraag luidt als volgt:

“Wat is de invloed van ongeschreven regels op de mate van inclusiviteit onder de uitvoerende medewerkers van IRF en FEZ?”

Naar aanleiding van de conclusie worden er in paragraaf 9.2. aanbevelingen aangedragen om inclusie, in relatie tot ongeschreven regels, binnen Financiën te verbeteren. Tot slot wordt dit onderzoek afgesloten met een reflectie in paragraaf 9.3.

9.1. Conclusie

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de benaderende respondenten in beiden afdelingen over het algemeen een relatief hoge mate van inclusiviteit ervaren. De optelsom van de waarde van alle stellingen per afdeling geeft het totaal weer. De score die behaald kon worden was minimaal 80 en maximaal 400. De score van FEZ bleek ietwat hoger te zijn ten opzichte van IRF. Zo behaalde FEZ een totale score van 316 tegenover een score van 298 bij IRF. Op identificatie scoorde FEZ uitzonderlijk hoog. 100% van de benaderde respondenten gaf aan zich een gewaardeerd lid te voelen van het team en ervaart een hoge mate van verbondenheid. Bij IRF ervaarde 87% dit. Op het gebied van authenticiteit scoren de afdelingen lager. De totale score van FEZ was opnieuw ietwat hoger. Echter is het verschil zeer minimaal (FEZ 138 tegenover IRF 136). Binnen beiden afdelingen ervaart 37,5% niet volledig zichzelf te kunnen zijn, als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met hen delen. Hier liggen ongeschreven regels aan ten grondslag.

Er kan namelijk geconcludeerd worden dat veel getraceerde ongeschreven regels (onbedoeld) bepaalde prototypen voor succes vertegenwoordigen, die nauw aansluiten bij het dominante profiel van groepsleden. De regels bevorderen inclusie voor medewerkers wiens identiteit nauw aansluit bij het imago wat typerend is voor de afdelingen. Echter hebben de regels een belemmerend effect op inclusiviteit voor medewerkers wiens identiteit of karaktereigenschappen als afwijkend wordt beschouwd. Door de regels ontstaan er (subtiele) vooroordelen die de authenticiteit van medewerkers kunnen aantasten. In het ergste geval leidt dit tot uitsluiting. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat er een sollicitant werd afgewezen slechts omdat hij geen pak droeg. Echter zijn er ook enkele regels die afdelingsbreed een inclusie bevorderende werking hebben. Zoals de regel die nieuwkomers informeel en hartelijk verwelkomt.

Verder heeft dit onderzoek veel aandacht besteed aan de rol van mechanismen. Er kan geconcludeerd worden dat de mechanismen inclusief leiderschap, participatie, vertrouwen, psychologische veiligheid en attitudes collega's, van invloed zijn op de relatie tussen ongeschreven regels en inclusiviteit. Op basis van data zijn er geen ongeschreven regels naar voren gekomen die een directe invloed uitoefenen op de leiderschapsstijl. Wel werd duidelijk dat inclusief leiderschap de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers bevordert. Dit komt inclusie ten goede. Ook heeft inclusief leiderschap een positieve invloed op de andere mechanismen. Op het gebied van participatie bleek dat nieuwkomers in beiden afdelingen moeilijker kunnen participeren omdat wekinhoudelijke regels de lat (té) hoog leggen. Dit belemmert het integratieproces voor nieuwkomers en benadeeld inclusie. Daarnaast bleek de mate van vertrouwen binnen IRF lager te zijn ten aanzien van FEZ. De regel die competitief gedrag binnen IRF stimuleert, ligt hieraan ten grondslag. De werknemers die op het gebied van authenticiteit negatief scoren, ervaarden een beperkte mate van psychologische veiligheid. Veelal omdat zij het gevoel dat ze zich anders behoort te gedragen en niet hun authentieke zelf kunnen zijn.

Tot slot zijn de attitudes van collega's doorslaggevend voor de ervaren mate van inclusie. De houding van collega's bepaalt namelijk of een werknemer geaccepteerd wordt of niet. Binnen beiden afdelingen ervaren respondenten veelal positieve attitudes. Hier ligt inclusief leiderschap tevens aan ten grondslag, aangezien leiders middels voorbeeldgedrag positieve attitudes kunnen stimuleren. Of zoals een van de respondenten zei: “Het is de toon die muziek maakt”.

9.2. Aanbevelingen

Mensen zijn ‘kuddedieren’ en voelen goed aan wat de kudde om zich heen als normaal ervaart. Ze passen ze zich snel aan en daarom zijn ongeschreven regels niet per decreet te veranderen. Om deze reden zijn de onderstaande aanbevelingen zo veel mogelijk gericht op de negatieve effecten van ongeschreven regels die voor bepaalde subgroepen inclusie belemmerend werken en daarom ter discussie kunnen worden gesteld.

1. Laat vastgeroeste beelden over ‘de juiste medewerker’ los

Veel ongeschreven regels dragen een prototype beeld van succesvolle medewerkers met zich mee. Hierdoor worden ‘afwijkende’ medewerkers soms ten onrechte onderschat of afgewezen. Om dit te voorkomen is het verstandig dat Financiën opnieuw bekijken wie ‘wij’ zijn en hierbij vastgeroeste beelden over ‘de juiste medewerker’ loslaat. Een introverte medewerker is bijvoorbeeld niet haantje-de-voorste tijdens een werkoverleg, maar kan wel degene zijn die net wat dieper nadenkt en dan pas met een waardevolle bijdrage voor de organisatie komt. Echter moeten mensen met deze karaktereigenschap wel de kans krijgen om zichzelf te kunnen ontplooien. Hier dient zowel op de werkvloer als bij werving en selectie rekening mee te worden gehouden.

2. Zorg dat nieuwkomers niet ‘kopje onder’ gaan

Binnen Financiën worden er hoge eisen gesteld aan medewerkers in combinatie met een hoog werktempo. Werkinhoudelijke ongeschreven regels ondersteunen dit en voeren druk op. Deze regels hebben een inclusie belemmerende werking voor nieuwkomers. Zij raken soms overweldigd door de hoeveelheid informatie die zij moeten verwerken in een kort tijdsbestek. Uit gesprekken bleek dat nieuwkomers hierdoor soms moeite hebben met integreren of een beperkte mate van participeren ervaren, omdat ze niet snel genoeg mee kunnen met het niveau van de afdeling. Zwemmen is goed, want daar leren medewerkers van. Maar laat ze niet kopje ondergaan. Want (té) hoge eisen stellen aan nieuwkomers, zonder voldoende tijd vrij te maken om ze in te werken, werkt niet. Een helder onboarding beleid zou een uitkomst kunnen zijn. Nieuwkomers worden dan efficiënter ingewerkt en voelen zich sneller onderdeel van de organisatie omdat ze eerder productief zijn. Tevens wordt dankzij onboarding beleid helder wat er wel en niet van ze wordt verwacht.

3. Schenk minder aandacht aan symboliek en meer aandacht aan een open dialoog

Verschillende respondenten waren van mening dat het belang van D&I vooral terugkomt in symboliek. Voorbeelden die werden aangedragen zijn: het hijsen van de regenboog, het werven van Financiën ambassadeurs met uitsluitend een niet-westerse achtergrond of veel afbeeldingen op social-media van mensen met een donkere huidskleur. Dit heeft ertoe geleid dat respondenten aangaven dat er zoveel gefocust wordt op inclusiviteit, dat het soms omslaat naar exclusiviteit. Daarnaast waren sommigen van mening dat er vaak uitsluitend aandacht uitgaat naar dezelfde onderwerpen, zoals LHBTIQ+ of Black Lives Matters. Dit levert onvrede op van subgroepen die zich hierdoor achtergesteld voelen. Als gevolg ontstaan er steeds meer losse wereldjes binnen Financiën die verder van elkaar verwijderd raken. Als je dit probleem wil tegengaan moet inclusiebeleid verder reiken dan alleen de symbolische laag. Een open dialoog kan een ontwikkelingsinstrument zijn om iedereen aan het woord te laten, onderling begrip en respect te bevorderen en beeldvorming te voorkomen. Daarnaast kan het ook draagvlak en commitment creëren. Uit interviews bleek dat respondenten behoefte hebben aan een open dialoog. Om dit te organiseren kan Financiën hulp inschakelen van organisaties die getraind zijn in het voeren van een open dialoog en als onafhankelijke mediator kan optreden.

4. Minder sociale druk op borrelgelegenheden en andere netwerkmogelijkheden

Veel medewerkers hechten waarde aan borrelgelegenheden. Enerzijds omdat het verbondenheid creëert, anderzijds omdat het een praktische manier is om te netwerken. Echter kleeft er ook een sociale druk aan de borrelgelegenheden en ervaren sommige medewerkers dat je een goede reden moet hebben om niet hieraan deel te nemen. Dit leidt soms tot ongemak. Bijvoorbeeld voor Islamitische religieuze medewerkers wiens geloof het niet toe laat om alcohol te drinken.

Het is prima dat de borrels er zijn. Toch zou het goed zijn als Financiën de sociale druk om deel te nemen aan borrelgelegenheden verlaagt. Simpelweg uitspreken dat het geen probleem is als medewerkers niet deelnemen aan de borrels, kan al een optie zijn. Daarnaast blijkt uit de interviews dat netwerken en borrelen vaak hand in hand gaat. Daarom is het verstandig dat er wordt nagedacht over alternatieve type sociale bijeenkomsten. Bijvoorbeeld bijeenkomsten met koffie en taart of lunchgelegenheden met halal opties.

5. Voorkom het voeden van onderlinge concurrentie

Binnen IRF kwam aan bod dat het lastig is om in aanmerking te komen voor promotie. Dit leidt tot concurrentie onder collega's. Zo werken er veel ambitieuze medewerkers die willen doorstromen, maar de doorstroommogelijkheden zijn beperkt. Daarom zal de onderlinge concurrentie niet volledig zijn weg te nemen. Wel kan Financiën voorkomen om de concurrentie niet meer te voeden. Een voorbeeld is om de vlootschouw niet meer afdelingsbreed bekend te maken. Hoewel dit transparantie biedt, ervaren veel medewerkers dat dit competitief gedrag stimuleert.

9.3. Reflectie

Dit onderzoek geeft het verband tussen ongeschreven regels, mechanismen en inclusie weer. Er is gekozen om vijf specifieke mechanismen uit te diepen. Dit zijn de mechanismen die volgens relevante theoretische bronnen het sterkste invloed uitoefenen op inclusie en de relatie tussen ongeschreven regels en inclusie weergeeft. Onvermijdelijk is dat er ook nog andere mechanismen van invloed zijn. Maar volgens de theorie waren deze minder van waarde.

Op grond van het empirische materiaal was er geen specifieke relatie waarneembaar tussen de ongeschreven regels en de leiderschapsstijl. Echter wil dit niet zeggen dat er ook geen verband is, alleen is er dan een ander verdiepend onderzoek nodig om hier conclusies aan te kunnen verbinden. Een verklaring waarom er geen specifieke relatie is gevonden, is omdat het perspectief van leidinggevend buiten beschouwing is gelaten. Hierdoor was er onvoldoende data die verklaarde welke regels ten grondslag liggen aan hun handelingswijzen. Echter is er specifiek voor gekozen om dit onderzoek uitsluitend te richten op uitvoerende medewerkers. De eerste reden is omdat de afdeling ADR al een onderzoeksrapport heeft geschreven over de invloed van ongeschreven regels op managementniveau. De tweede reden is dat er 16 medewerkers geïnterviewd en voor de omvang van een scriptieonderzoek zou het veel worden om ook nog leidinggevend te interviewen.

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door gebruik te maken van methodische triangulatie. Hierdoor is middels twee verschillende manieren de mate van inclusie gemeten. Dit leverde diepgaande informatie op en sloot toeval of gewenste antwoorden uit. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de gebruikte WGIM-vragenlijst eerder vastgesteld in andere wetenschappelijke onderzoeken. Dankzij de samenhang van deze aspecten is het gelukt om goed de mate van inclusiviteit te kunnen vaststellen. Gebleken is dat vooral de attitudes van collega's de doorslaggevend zijn voor de ervaren mate van inclusie. Als tweede volgt het mechanisme psychologische veiligheid.

Een lastig aspect van het onderzoek is de causaliteit. Volgens het conceptueel model verloopt de invloed van de ongeschreven regels op inclusie via de mechanismen. Echter verklaart data dat de causaliteit ook andersom zou kunnen plaatsvinden waarbij de mechanismen invloed uitoefenen op de ongeschreven regels. Maar op basis van het theoretisch worden de ongeschreven regels als oorzaak benaderd. Om consistentie in het onderzoek te waarborgen is daarom dit causaal verband aangehouden.

Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat in de literatuur weinig geschreven is over de invloed van ongeschreven regels op inclusie. Daarom kan dit onderzoek de bestaande literatuur versterken. Tevens draagt het bij aan de maatschappelijke - en bestuurlijke relevantie, aangezien het bijdraagt aan representatieve bureaucratie en een divers ambtelijk apparaat van Nederland.

Bibliografie

- Bailey, M. (2004). Representative bureaucracy: Understanding its past to address its future. *Public Administration Review*, 64(2), 246-249. Geraadpleegd via: <https://www.jstor.org/stable/3542618>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Boudewijns, J.M. (2018). Alice in Organisatieland. Alice doet aan de hand van de ongeschreven regels allerlei ontdekkingen over organisaties. Boudewijns & Roemen Groep.
- Brown, C.S. & Juvonen, J. (2018). Insights about the effects of diversity: When does diversity promote inclusion and for whom? *In Journal of Applied Developmental Psychology* 59 · November 2018. Geraadpleegd via: DOI:10.1016/j.appdev.2018.10.006
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Cahill Pope, P. (2019). The Trust Imperative in the Workplace: Leveraging Diversity and Inclusion. *Design Management Review*. Volume 30, Issue 3. September 2019, Pages 4-10. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1111/drev.12182>
- Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, Volume 27. Pages 67-78. Geraadpleegd via: doi:10.5553/Bk/092733872018027004006
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Davidson, M.N. & Ferdman, B.M. (2002). The experience of inclusion. *Inclusive and effective networks: Linking diversity theory and practice*. The Academy of Management, Denver. Geraadpleegd via: <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/book/10.1002/9781118764282>
- DeHart-Davis, L., Chen, J. & Little, T.D. (2013) Written Versus Unwritten Rules: The Role of Rule Formalization in Green Tape. *International Public Management Journal*. Volume 16. Pages 331-356. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.825193>
- DeSmidt, S. & Heene, A. (2017). *Strategisch Management. Een handboek voor de Publieke Sector*. 3e druk. Telt. Lannoo Campus Uitgeverij.
- Emondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. June 1999. Vol. 44. No 2. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Engen, Van, M.L. & Vinkenburg, C.J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, April 2005, nr. 2, pp. 103-121. Geraadpleegd via: <https://login.eur.idm.oclc.org/Shibboleth.sso/SAML2/POST>
- Ferdman, B.M. (2010). Ferdman, B. M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. *Leading across differences: Cases and perspectives—Facilitator's guide* (pp. 37-50). San Francisco: Pfeiffer. Geraadpleegd via: <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/book/10.1002/9781118764282>
- Freud, S. (1921). *Massapsychologie en Ik-analyse*. Nederlandse Editie. Boom, Meppel-Amsterdam.
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility. *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 177-202). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Geraadpleegd via: <https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/book/10.1002/9781118764282>
- Goffman, E. (1959/1983). *De dramaturgie van het dagelijks leven. Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht: Bijleveld.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. New York: Simon & Schuster.

- Houten, Van, D. (2008). Werken aan inclusie. *Sociale Interventie*, 2008 - jaargang 17, nummer 3. Geraadpleegd via: https://www.researchgate.net/publication/43529121_Werken_aan_inclusie/fulltext/0e6099bef0c44a2d53513ffd/Werken-aan-inclusie.pdf
- Holder-Winfield, N. (2007). *Recruiting and Retraining a Diverse Workforce. New Rules for a New Generation*. Firstbooks.com
- Jansen, W.S., Otten, S. Zee, Van der, K.I. & Jans, L. (2014) Inclusion. Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*. 44, 370-385 (2014). Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Kurzban, R., & Leary, M. (2001). Evolutionary origins of stigma: The functions of social exclusion. *Psychological Bulletin*, 127, 187-208. Geraadpleegd via: <https://psycnet.apa.org/buy/2001-16969-001>
- March, James G. & Olsen, Johan P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York. The Free Press.
- Meer, Van der., F.B. (1983). *Organisatie als spel. Sociale stimulatie als methode in onderzoek naar organiseren*. Proefschrift. Alfa, Enschede.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22, 47-64. Geraadpleegd via: <https://www.tandfonline.com/loi/wasw20>
- Nugent, J.S., Pollack, A. & Travis, D.J. (2016). *The Day-to-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion*. New York: Catalyst. Geraadpleegd via: https://www.catalyst.org/wpcontent/uploads/2019/01/the_day_to_day_experiences_of_workplace_inclusion_and_exclusion.pdf
- Peck, T.M. & Dunne, A. M. (2017). Inclusion and Diversity: Are You Making Way or IN the Way? *DMI Review*. Volume28, Issue2, June 2017. Pages 47-52 Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1111/drev.12072>
- Pelled, L.H., Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031. Geraadpleegd via: <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Puritty, C. & Strickland, L.R., Alia, E., Blonder, B., Klein, E., Michel, T. K., Earyn, M., Maclovia, Q., Robyn, E. R., Beth, T. & Leah, R. G. (2017). Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. *Science* 357 (6356), 1101-1102. Geraadpleegd via: https://www.researchgate.net/publication/319768383_Without_inclusion_diversity_initiatives_may_not_be_enough
- Rijksoverheid (ADR). (z.d.). *Onderzoeksrapport Ongeschreven regels*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/05/28/onderzoeksrapport-ongeschreven-regels>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Riordan, C.M. (2014). Diversity Is Useless Without Inclusivity. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd via: <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organizational Management*, 31(2), 212-236. Geraadpleegd via: doi: 10.1177/1059601104273064
- Sandgren, A. (2012). Deciphering Unwritten Rules. *Grounded Theory Review*. November, 28, 2012, Volume 11. Geraadpleegd via: <http://groundedtheoryreview.com/2012/11/28/deciphering-unwritten-rules/>
- Scott-Morgan, P. (1995). *The Unwritten Rules of the Game: Master Them Shatter Them and Break Through the Barriers to Organizational Change*. New York. McGraw-Hill.

- Silverman, D. (1970). *The theory of organizations: a social framework*. Londen, Heinemann. Vertaling: *Organisatietheorie* (1974), Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam
- Sowa, J.E., & Selden, S.C. (2003). Administrative discretion and active representation. An expansion of the theory of representative bureaucracy. *Public Administration Review*, 63(6), 700-710. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00333>
- Sweeney, P. (2009). Attributes of Diversity & Inclusion. *Financial Executive*. Nov 2009; 25, 9; Business Premium Collection pg. 18. Geraadpleegd via: <https://www.semanticscholar.org/paper/Attributes-of-diversity-%26-inclusion%3A-the-story-and-Sweeney/ed6a07cdcff7aeb1a2784049e57a986360af4c0f>
- Sztompka, P. (1999) *Trust: a sociological theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Verhoeven, N. (2014) *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. 5^e druk. Boom Uitgevers
- Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, J. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Verschuren, P.J.M. (2009) *Praktijkgericht onderzoek, ontwerp van organisatie- en beleidsonderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Waldenfels, B. (1990/2013). *Der Stachel des Fremden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wart, Van, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. Geraadpleegd via: <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley. University of California Press.

Bijlage 1: Interviewvragen

Ongeschreven regels:

1. Waarom werk je bij de Rijksoverheid en heb je specifiek voor deze functie gekozen?
2. Wat zijn typische kenmerken van jullie team?
3. Hoe gaan jullie binnen het team met elkaar om?
4. Functioneren jullie als één team of is er eerder sprake van losse eilandjes?
5. Kun je wat vertellen over het werktempo/werkdruk?
6. In hoeverre heerst er een cultuur waar je 's avonds nog mailtjes beantwoordt?
7. Wat voor soort nieuwtjes of grapjes worden er uitgewisseld bij de koffieautomaat?
8. Hoe makkelijk is het voor nieuwkomers of buitenstaanders om in jullie club te integreren?
9. In hoeverre kijk je naar de karaktertrekken van je teamleden en probeer je daar rekening mee te houden met je eigen gedrag?
10. Aan welke regels of gedragingen moet je hierbij echt houden?
11. Indien je zou afwijken van deze gedragingen, loop je dan kans dat je uit de groep wordt gesloten?
12. Hoe word je hier beoordeeld?
13. Welke handelingswijze of gedrag wordt binnen de organisatie op prijs gesteld of beloond?
14. Waar word je echt op afgerekend?
15. Wanneer heb je hier een status?
16. Als je beste vriend in de organisatie promotie wil maken, wat zou je hem dan adviseren?
17. Welk gedrag wordt in de organisatie niet gewaardeerd of zou je doel kunnen belemmeren?
18. Welke verhalen uit het verleden worden nog steeds verteld?
19. Welke personen zijn belangrijk voor jou als het gaat om persoonlijke waardering of het beïnvloeden van jouw ambities?
20. Welke personen beslissen er uiteindelijk wat er daadwerkelijk gebeurt?

Inclusief leiderschap:

21. Is je leidinggevende meer gericht op werk of de ontwikkeling van medewerkers?
22. In hoeverre pakt je leidinggevende ongelijkheid of diepgewortelde overtuigingen aan indien dit inclusie zou belemmeren?
23. Hoe ervaar jij de werkrelatie met je leidinggevende?
24. In hoeverre ervaar je dat je leidinggevende voldoende tijd steekt in het bouwen/onderhouden van een relatie die de samenwerking bevordert?
25. In hoeverre ervaar je dat je leidinggevende je stimuleert om optimaal je talenten en kwaliteiten te ontplooien?

Participatie:

26. In hoeverre heb je volledige toegang tot informatie die je nodig hebt om je werk te kunnen uitvoeren?
27. In hoeverre wordt er geluisterd naar je voorstellen of stem binnen de besluitvorming?
28. In hoeverre kun je effectief je steentje bijdragen aan de organisatie?

Vertrouwen:

29. In hoeverre vertrouw je je collega's op het gebied van integriteit?
30. In hoeverre vertrouw je je collega's dat ze belangrijke dingen niet aan de grote klok hangen?
31. Zou je je collega's ook details over je persoonlijke leven vertellen als dit je werk belemmerd of versterkt?

Psychologische veiligheid:

32. In hoeverre is hier ruimte voor alle mogelijke meningen en perspectieven in de organisatie?
33. Zou je beroepsrisico's durven nemen als dit kansen zijn om zelf te groeien?
34. In hoeverre zoeken collega's op voor advies of het delen van nieuwe ideeën?
35. In hoeverre durf jij je kwetsbaar op te stellen tegenover je collega's?
36. In hoeverre zou je ook met sneakers of casual kleding naar je werk durven komen als je daartoe de behoefte voelt?

Attitudes collega's:

37. Hoe ervaar jij de werkrelatie met je collega's?
38. In hoeverre is er sprake van een respectvolle en collegiale werkhouding richting elkaar?
39. In hoeverre heb je het idee dat jij en je collega's ongemakkelijke interacties liever uit de weg gaan?
40. In hoeverre zouden je collega's voor elkaar opkomen als dat wenselijk zou zijn?

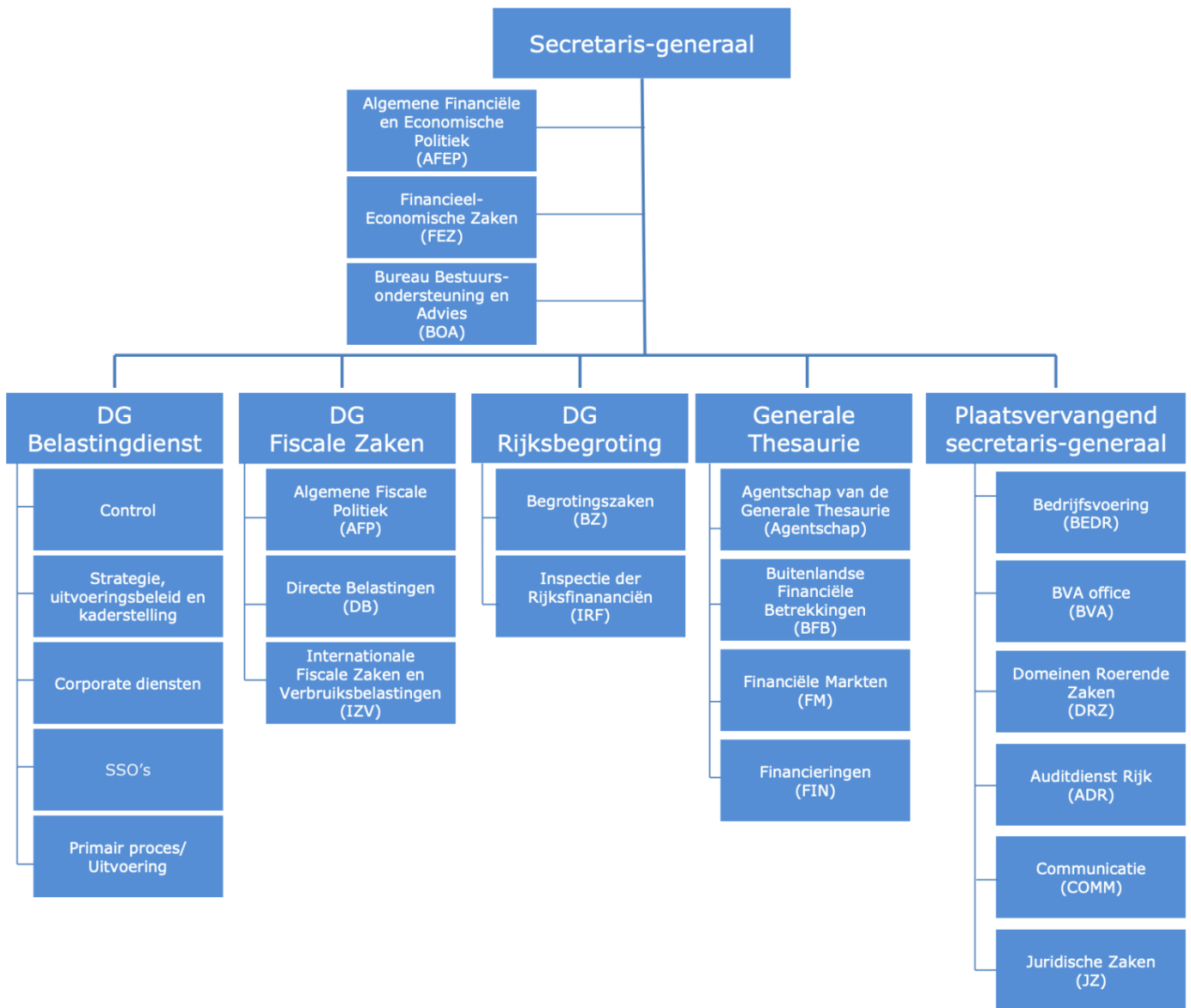
Identificatie:

41. In hoeverre voel je je thuis op het werk?
42. In hoeverre voel je je verbonden met het team waarin je werkt?
43. In hoeverre ervaar je plezier aan je werkzaamheden?
44. Zou je hier blijven werken als je elders meer salaris zou kunnen krijgen?

Authenticiteit:

45. In hoeverre voel jij je gewaardeerd door je collega's?
46. In hoeverre voel jij je veilig en vertrouwd bij je collega's om volledig jezelf te zijn?
47. In hoeverre moet je nog aspecten van jezelf verbergen of op te geven om in de groep te kunnen worden opgenomen?

Bijlage 2: Organogram Ministerie van Financiën (2020)



Bijlage 3: Kerngetallen IRF & FEZ

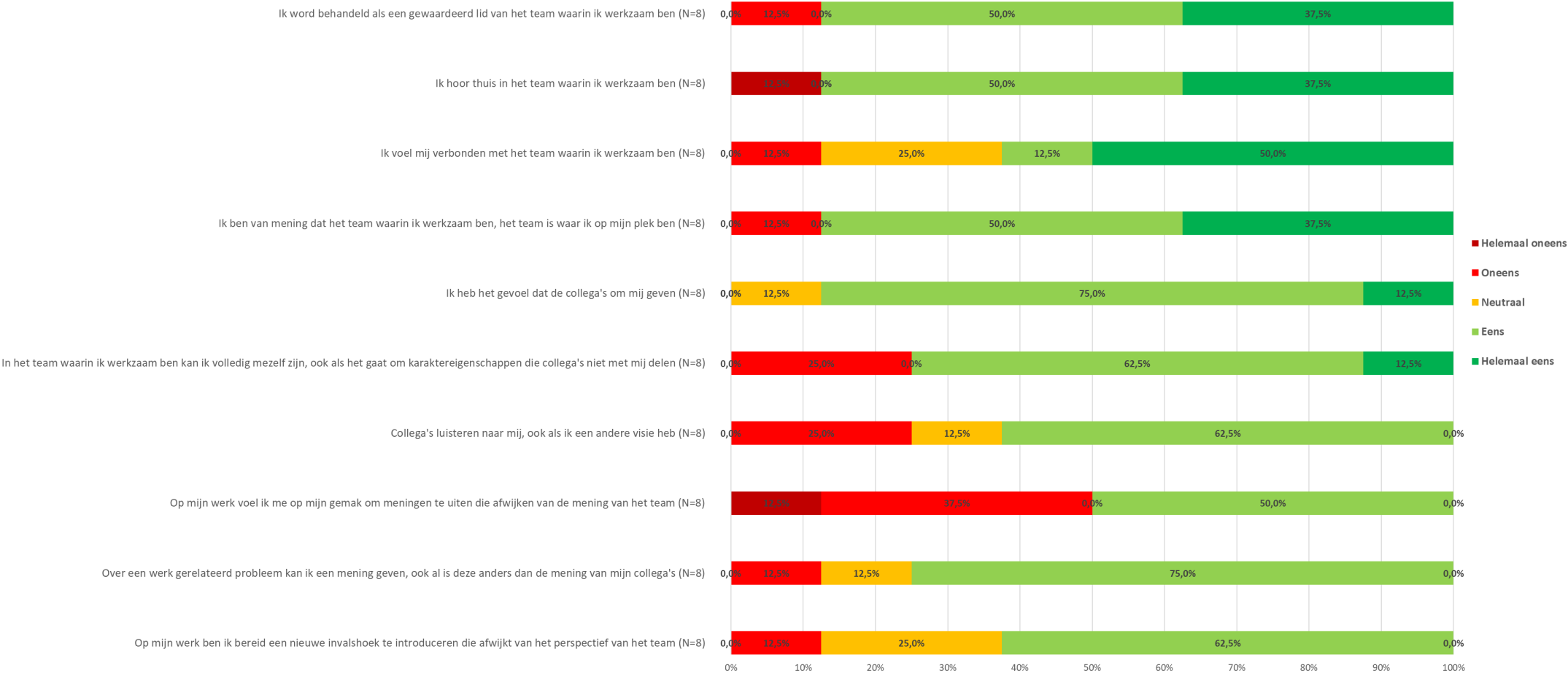
Directie	Aantal mw's	% vrouwen	% mannen	Gem. leeftijd	Gem. aantal dienstjaren
HDFEZ	61	42,6	57,4	38,6	5,3
IRF	109	46,8	53,2	34,5	5,0
Afdelingen	Aantal mw's	% vrouwen	% mannen	Gem. leeftijd	Gem. aantal dienstjaren
STAF	10	60,0	40,0	46,3	9,8
AFDELING BEGROTINGSZAKEN	9	44,4	55,6	34,4	1,8
AFDELING BELEIDSCONTROL	19	47,4	52,6	31,9	2,5
AFDELING EIGENAARSADVISING	9	33,3	66,7	30,2	2,0
AFDELING KADERSTELLING	14	28,6	71,4	50,0	10,4
INSPECTIE RIJKSFINANCIEN	11	36,4	63,6	43,3	6,6
INZETBAAR BIJ ALLE SECTIES/BUREAUS	4	0,0	100,0	24,0	8,0
BUREAU BELEIDSVORBEREIDING	5	60,0	40,0	28,0	2,0
SECTIE JenVFA	10	70,0	30,0	28,3	1,9
SECTIE VWS	10	30,0	70,0	31,5	2,4
SECTIE BZK	11	45,5	54,5	33,2	2,5
SECTIE SZWRESO	10	50,0	50,0	30,7	1,4
SECRETARIAAT IRF	7	85,7	14,3	58,6	35,3
BUREAU STRATEGISCHE ANALYSE	12	41,7	58,3	32,6	1,0
SECTIE IDB	14	42,9	57,1	31,5	3,4
SECTIE OCW/EZK	10	40,0	60,0	33,3	2,8
SECTIE LNV	5	60,0	40,0	32,4	2,4

Bijlage 4: Verschillen en overeenkomsten ongeschreven regels

OVERENKOMSTEN ONGESCHREVEN REGELS	VERSCHILLEN ONGESCHREVEN REGELS
Sociale interactie	Sociale interactie
<ul style="list-style-type: none"> - Negatieve feedback geven en ongemakkelijke situaties vermijden we liever. - Nieuwkomers heten we actief welkom met een welkomstbloemetje en door koffie met ze te drinken. - Het wordt gewaardeerd als je meegaat naar borrels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grapjes en nieuwtjes zijn werk- en politiek gerelateerd of cynisch en op de persoon gericht (IRF). - Je kan hier niet een te rechts standpunt hebben. (FEZ).
Werkinhoudelijke gedragingen	Werkinhoudelijke gedragingen
<ul style="list-style-type: none"> - Je moet een sterke mening hebben en deze laten klinken. - Je moet snel kunnen schakelen en stressbestendig zijn. - Van ma t/m do kleed je je formeel. Op vrijdag semi-casual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Je moet assertiviteit tonen en laten zien dat je zaken onder controle hebt (FEZ). - Het is belangrijk om op veel verschillen de vlakken op de hoogte te zijn (FEZ). - Haal je deadlines. (FEZ). - Je moet ertegen kunnen dat je je werk volledig aangepast terugkrijgt (FEZ). - Zeer kritisch zijn op de inhoud van werkdossiers wordt beloond (IRF). - Na een keer uitleg te hebben gekregen, moet je iets wel hebben opgepikt (IRF). - Hoe meer je bezuinigt hoe beter (IRF).
Promotie maken	Promotie maken
<ul style="list-style-type: none"> - Zichtbaarheid wordt beloond. - Om zichtbaar te kunnen zijn, moet je actuele dossiers bemachtigen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Je moet competitief zijn ingesteld om in aanmerking te komen voor promotie (IRF).

Bijlage 5: Resultaten Inclusie IRF

Stellingen Inclusie Afdeling IRF Likertschaal



Bijlage 6: Resultaten Inclusie FEZ

Stellingen Inclusie Afdeling FEZ Likertschaal



Bijlage 7: Frequentietabel totale Likert-waarden

Frequentietabel Stellingen Inclusie Likertschaal Afdeling IRF en FEZ												
Stellingen		(1) Helemaal oneens		(2) Oneens		(3) Neutraal		(4) Eens		(5) Helemaal eens		x Stelling
		N	x	N	x	N	x	N	x	N	x	
1 Ik word behandeld als een gewaardeerd lid van het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	IRF	0	0	1	2	0	0	4	16	3	15	33
	FEZ	0	0	0	0	0	0	3	12	5	25	37
2 Ik hoor thuis in het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	IRF	1	1	0	0	0	0	4	16	3	15	32
	FEZ	0	0	0	0	1	3	2	8	5	25	36
3 Ik voel mij verbonden met het team waarin ik werkzaam ben (N=8)	IRF	0	0	1	2	2	6	1	4	4	20	32
	FEZ	0	0	0	0	0	0	4	16	4	20	36
4 Ik ben van mening dat het team waarin ik werkzaam ben, het team is waar ik op mijn plek ben (N=8)	IRF	0	0	1	2	0	0	4	16	3	15	33
	FEZ	0	0	0	0	1	3	2	8	5	25	36
5 Ik heb het gevoel dat de collega's om mij geven (N=8)	IRF	0	0	0	0	1	3	6	24	1	5	32
	FEZ	0	0	0	0	1	3	5	20	2	10	33
6 In het team waarin ik werkzaam ben kan ik volledig mezelf zijn, ook als het gaat om karaktereigenschappen die collega's niet met mij delen (N=8)	IRF	0	0	2	4	0	0	5	20	1	5	29
	FEZ	2	2	1	2	1	3	1	4	3	15	26
7 Collega's luisteren naar mij, ook als ik een andere visie heb (N=8)	IRF	0	0	2	4	1	3	5	20	0	0	27
	FEZ	0	0	3	6	0	0	4	16	1	5	27
8 Op mijn werk voel ik me op mijn gemak om meningen te uiten die afwijken van de mening van het team (N=8)	IRF	1	1	3	6	0	0	4	16	0	0	23
	FEZ	0	0	3	6	3	9	1	4	1	5	24
9 Over een werk gerelateerd probleem kan ik een mening geven, ook al is deze anders dan de mening van mijn	IRF	0	0	1	2	1	3	6	24	0	0	29
	FEZ	0	0	1	2	0	0	6	24	1	5	31
10 Op mijn werk ben ik bereid een nieuwe invalshoek te introduceren die afwijkt van het perspectief van het team	IRF	0	0	1	2	2	6	5	20	0	0	28
	FEZ	0	0	1	2	1	3	5	20	1	5	30

IRF 162
FEZ 178

x Totaal
IRF 298
FEZ 316

IRF 136
FEZ 138