

04-08-2021

*Inclusief klimaat door de ogen van de  
werknemer:*

Een onderzoek naar de HR-praktijken voor een inclusief  
klimaat bij gemeentes en de invloed op ervaren inclusie

Claire Witteman  
513988

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestuurskunde: Management van HR en Verandering

Begeleider: dr. Brenda Vermeeren

Tweede lezer: prof. dr. Laura den Dulk

Woordenaantal: 19.941

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afgeronde masterscriptie. Ik heb hier de afgelopen maanden hard aan gewerkt en ben daarom trots om mijn eindresultaat nu eindelijk te kunnen presenteren. Graag wil ik via deze weg mijn dank uitspreken voor alle steun en begeleiding die ik in dit afstudeertraject heb mogen ontvangen.

Allereerst wil ik mijn stageorganisatie, adviesbureau Kirkman Company, bedanken. Hoewel de stage uiteraard online begon, heb ik naar het einde toe vaker de mogelijkheid gehad het prachtige kantoor met haar mensen in Baarn beter te leren kennen. Het is door de contacten van de consultants bij diverse gemeentes dat ik aan mijn respondentenaantal heb kunnen komen. Daarnaast wil ik iedereen van het team HR&EX bedanken voor de inspirerende tijd die ik in de organisatie heb gehad. Ik heb mezelf hier op persoonlijk en zakelijk vlak goed kunnen ontwikkelen en ik heb veel geleerd over projectmanagement door een project van A tot Z mee te mogen maken. Door de successen die ik hierin heb behaald ben ik gevraagd om voorlopig nog te blijven als werkstudent.

Ik heb daarnaast ook grote steun ervaren vanuit de scriptiebegeleiding op de universiteit. Mijn begeleider dr. Brenda Vermeeren heeft elke keer weer waardevolle feedback gegeven en mij geholpen als ik even niet wist hoe ik verder moest. Door haar kritische blik en het meedenken heb ik de goede denkrichting voor mijn scriptie kunnen vinden. Het vertrouwen dat zij en mijn medestudenten uit de afstudeerkring hebben gehouden in het hele proces heeft mij over de eindstreep getrokken.

Als laatste wil ik graag mijn ouders, huisgenoten en vriend bedanken. Bedankt voor het luisteren als ik weer wat over mijn scriptie wilde vertellen en bedankt voor de steun. Ik hoop hierna onbezorgd de vakantie in te luiden!

Ik wens u veel leesplezier.

Claire Witteman

Augustus 2021

# Samenvatting

*Kernwoorden: inclusief klimaat; ervaren inclusie; HR-praktijken; interviews; gemeentes.*

Doordat de bevolking in Nederland steeds diverser wordt, is er ook sprake van een dynamischer werknemersbestand (Findler, Wind & Mor Barak, 2007). Er is daarom in organisaties al langere tijd aandacht voor diversiteitsmanagement, maar de focus verschuift steeds meer naar inclusie. In de literatuur is al veel geschreven over inclusief klimaat, inclusief leiderschap en inclusieve praktijken als losse onderdelen die invloed hebben op de ervaring van inclusie (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, & Singh, 2011). Er is echter nog een gat in de literatuur wat betreft een duidelijke invulling van de instrumenten die zorgen voor ervaren inclusie. Dit onderzoek is uniek in het feit dat inclusief klimaat als uitgangspunt wordt gebruikt, en dat leiderschap en praktijken hier niet los van te zien zijn. Er is hiervoor gekozen omdat een klimaat van vertrouwen nodig is om de positieve uitkomsten van diversiteit te kunnen bereiken (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Om inzicht te krijgen in de HR-praktijken voor een inclusief klimaat en dit te koppelen aan de ervaring van inclusie is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Welke mogelijke HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen Nederlandse gemeentes implementeren voor het vergroten van de ervaring van inclusie?*

In de literatuur is beschreven dat inclusie wordt ervaren als aan de behoeftes van *belongingness* en *uniqueness* wordt voldaan (Shore et al., 2011). Er is in dit onderzoek vanuit gegaan dat als dit wordt ervaren, er ook sprake is van een inclusief klimaat (Xiaotao, Yang, Diaz & Yu., 2018). De focus ligt hierin op het besef dat, als er niet goed mee wordt omgegaan, diversiteit in de werkomgeving problemen en conflicten kan veroorzaken (Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004). Om dit klimaat te vatten in concrete acties is in de literatuur gezocht naar richtingen van HR-praktijken voor een inclusief klimaat (Bowen & Ostroff, 2004). Er zijn drie categorieën ontdekt: HR-praktijken gericht op gelijke behandeling, HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen en HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen (Nishii, 2013; Le et al., 2020).

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is gekozen om kwalitatief onderzoek te verrichten. Op deze manier konden de relaties tussen het bestaan van bepaalde HR-praktijken voor een inclusief klimaat en de ervaring van inclusie in diepte geduid worden. Het onderzoek kent een *case study* ontwerp, waarbij drie verschillende gemeentes centraal staan om aandacht te hebben

voor de context. De data is verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews met werknemers. Er zijn in twee gemeentes zeven personen geïnterviewd, en in één gemeente zes, wat uitkomt op een totaal van twintig respondenten. De interviews zijn eerst getranscribeerd en daarna geanalyseerd met behulp van een opgesteld codeerschema.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de helft van de respondenten op dit moment al inclusie ervaart. Op dit moment zijn er in de drie gemeentes van dit onderzoek nog de meeste instrumenten in categorie 1, 'HR-praktijken gericht op gelijke behandeling'. Er is in deze categorie een nieuwe subcategorie naar voren gekomen in de interviews: instrumenten voor inclusieve werving en selectie. In categorie 2, 'HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen', is ook een nieuwe subcategorie ontdekt: instrumenten om bewustzijn over inclusie te creëren.

In de analyse is ontdekt dat alle drie de categorieën enkele HR-praktijken bevatten die de ervaring van inclusie beïnvloeden. De instrumenten die wel werden benoemd door respondenten die inclusie ervaren, en niet werden genoemd door de respondenten die geen inclusie ervaren zijn: instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen, instrumenten voor inclusieve werving en selectie, open communicatie over normen en waarden, instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng van perspectieven en een open dialoog met management over besluitvorming. Er zijn enkele modererende concepten ontdekt die invloed hebben op de relatie tussen de instrumenten en de ervaren inclusie. Zo blijkt de rol van leider invloed te hebben op de relatie tussen de HR-praktijken en de ervaring van inclusie. Dit heeft te maken met de negatieve of positieve beoordeling van de leider. Karakter van de werknemer speelt op twee manieren een rol in de relatie tussen de HR-praktijken en ervaren inclusie. De proactiviteit van een werknemer gaat vaak samen met de ervaring van inclusie en werknemers met een open mindset ervaren ook sneller inclusie. Ook de persoonskenmerken van de respondenten hebben invloed op deze relatie. Ten slotte toont dit onderzoek ook de kenmerken van de gemeente invloed hebben. De omvang van de gemeente en diversiteit in de omgeving hebben een directe invloed op welke en hoeveel HR-praktijken erin worden gezet. Er blijkt in de gemeentes die zich in een diverse omgeving bevinden, met een divers inwonersbestand, meer nodig te zijn om inclusie te kunnen ervaren omdat de werknemers een afspiegeling van de stad in de gemeente willen zien. Daarnaast hebben de gemeentekkenmerken ook een directe invloed op inclusie. Hoe groter de gemeente, hoe meer hiërarchische lagen er

in een organisatie zijn. Als dit het geval is zijn de respondenten negatiever en geven ze aan dat ze minder inclusie ervaren.

Op basis van de interviewdata is een drietal aanbevelingen geformuleerd ter inspiratie voor de inzet van instrumenten in een inclusief klimaat die een positieve invloed hebben op de ervaring van inclusie bij gemeentes. Deze aanbevelingen luiden:

- 1. Maak een uitvoeringsagenda op het thema inclusie per afdeling.** Voor een gemeenschappelijke visie hierover moet input worden opgehaald bij de werknemers. Als deze bekend is, kunnen activiteiten decentraal geregeld worden door een D&I manager zodat iedereen in de gemeente wordt bereikt.
- 2. Talentgericht werken in divers samengestelde projectgroepen.** Dit is een nieuwe manier van projecten en projectgroepen vormgeven. Op deze manier benut je ieders individuele talenten en wordt niemand buitengesloten.
- 3. Werk samen met andere organisaties op het thema inclusie.** In ecosystemen met organisaties (met een soortgelijke omvang en karakter) kan informatie worden uitgewisseld over de thematiek. Hierdoor kunnen de organisaties van elkaar leren.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Aanleiding .....	8
1.2 Kirkman Company en inclusie .....	9
1.3 Probleemstelling .....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	11
1.6 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.7 Leeswijzer .....	12
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b> .....	<b>13</b>
2.1 Inclusie definitie en conceptualisering .....	13
2.1.1 Inclusie in het wetenschappelijk debat .....	13
2.1.2 Definitie en conceptualisering van ervaren inclusie .....	14
2.2 Inclusief klimaat .....	16
2.3 HR- praktijken voor een inclusief klimaat en de invloed op ervaren inclusie .....	17
2.3.1 Functie van HR- praktijken .....	17
2.3.2 HR praktijken voor een inclusief klimaat .....	18
2.3.3 Conceptueel model .....	19
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b> .....	<b>21</b>
3.1 Ontwerp van het onderzoek .....	21
3.2 Operationalisering .....	22
3.3 Methode van dataverzameling .....	30
3.4 Casusbeschrijvingen .....	30
3.5 Selectie van respondenten .....	31
3.6 Methode van analyse .....	34
3.7 Privacy .....	34
3.8 Validiteit & Betrouwbaarheid .....	35
3.8.1. Betrouwbaarheid .....	35
3.8.2. Validiteit .....	35
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	<b>37</b>
4.1 Ervaren inclusie .....	37
4.2 Inclusief klimaat .....	38
4.3 HR praktijken voor een inclusief klimaat .....	39
4.3.1 HR praktijken gericht op gelijke behandeling .....	39
4.3.2 HR praktijken gericht op de integratie van verschillen .....	42
4.3.3 HR praktijken gericht op de participatie in beslissingen .....	46

<b>Hoofdstuk 5: Analyse .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Het beïnvloeden van inclusie .....</b>	<b>49</b>
5.2.1 Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op gelijke behandeling .....	54
5.2.2 Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen .....	55
5.2.3. Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen.....	58
<b>5.3 Rol van de leider.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 Karakterkenmerken.....</b>	<b>60</b>
5.4.1. Proactiviteit .....	60
5.4.2. Mindset.....	60
<b>5.5 Persoonskenmerken .....</b>	<b>61</b>
5.5.1. Geslacht .....	61
5.5.2. Leeftijd .....	61
5.5.3. Achtergrond.....	61
5.5.4. Beperking.....	62
5.5.5. Seksuele voorkeur .....	62
<b>5.6 Gemeente kenmerken .....</b>	<b>62</b>
5.6.1. Omvang gemeente .....	62
5.6.2. Diversiteit in de omgeving.....	63
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie.....</b>	<b>65</b>
<b>6.1 Beantwoording hoofdvraag .....</b>	<b>65</b>
<b>6.2 Theoretische discussie .....</b>	<b>67</b>
6.2.1. Toegevoegde subcategorieën HR-praktijken .....	67
6.2.2. Rol leider .....	68
6.2.3. Karakterkenmerken .....	69
6.2.4. Persoonskenmerken .....	69
6.2.5. Kenmerken van de gemeente .....	70
<b>6.3 Methodologische reflectie .....</b>	<b>71</b>
<b>6.4 Praktische reflectie.....</b>	<b>72</b>
6.4.1. Maak een uitvoeringsagenda op het thema inclusie per afdeling .....	72
6.4.2. Talentgericht werken in divers samengestelde projectgroepen .....	73
6.4.3. Werk samen met andere organisaties op het thema inclusie .....	73
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 1: Topiclijst .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 2: Toestemmingsformulier privacy .....</b>	<b>88</b>
<b>Bijlage 3: Codeboek.....</b>	<b>90</b>

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Er is tegenwoordig steeds meer aandacht voor het managen van diversiteit in de maatschappij (Tang, Chen, Zhou, Chen & Yu, 2014). Deze maatschappij is constant in beweging en de bevolking in Nederland wordt steeds diverser (Jennissen, Engbersen, Bokhorst & Bovens, 2018). Hierdoor is er ook sprake van een continu veranderend werknemersbestand (Findler, Wind & Mor Barak, 2007). Het Nederlandse kabinet heeft bijvoorbeeld op advies van de Sociaal Economische Raad (SER) in februari 2020 besloten om het aantal vrouwen en de culturele diversiteit in de top van organisaties te vergroten (Rijksoverheid, 2020). Om dit voor elkaar te krijgen worden quota's opgelegd. Het doel van de Rijksoverheid was om in 2020 minimaal 30% van de vrouwen in ambtelijke topfuncties te krijgen. Organisaties kunnen de Charter Diversiteit ondertekenen. Dit is een intentieverklaring die laat zien dat een bedrijf zich committeert aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen (Charter Diversiteit, z.d.). Er is aandacht voor diversiteit op verschillende niveaus: op nationaal en internationaal niveau, maar juist ook op organisatieniveau. Diversiteit kan positieve uitkomsten genereren, maar als het niet goed wordt gemanaged kan het ook negatieve gevolgen voor een organisatie hebben (Tejpal & Nath, 2014; Findler et al., 2007). Diversiteit kan daarom als een *double-edged sword* worden gezien (Milliken & Martins, 1996).

Om tot positieve uitkomsten te leiden moet diversiteit hand in hand gaan met inclusie (Sabharwal, 2014). In de wetenschappelijke literatuur vindt daarom een focusshift plaats van diversiteitsmanagement naar inclusie (Sabharwal, 2014). Om inclusie te ervaren is een inclusief klimaat nodig (Pless & Maak, 2004). In deze omgeving zijn alle perspectieven van de werknemers gerepresenteerd (Mor Barak & Daya, 2014) en er wordt toegelaten dat verschillende groepen elkaar steunen in een poging volledig betrokken te zijn op alle niveaus in de organisaties als zichzelf, ongeacht achtergrond (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Beleid en praktijken die zich alleen richten op diversiteitsmanagement zijn niet altijd succesvol als ze geen deel uitmaken van een groter initiatief opgezet vanuit top-level management (Sabharwal, 2014).

Inclusie kan zorgen voor behoud van medewerkers en voor het aantrekken van nieuw talent (Morley, 2018). Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een gevoel van inclusie



kan zorgen voor innovaties, werktevredenheid en de kwaliteit van werk (Brimhall, 2019). Door deze toegenomen werktevredenheid en innovatie kan een inclusief klimaat ervoor zorgen dat de intentie om een organisatie te verlaten lager ligt (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart & Singh, 2011). Dit is wenselijk omdat in veel publieke organisaties op dit moment te zien is dat het personeelsverloop hoog is (Lee, 2016). Dit onderzoek focust zich op het creëren van een inclusief klimaat door te onderzoeken welke HR-praktijken hiervoor nodig zijn en welke invloed deze instrumenten hebben op het gevoel van inclusie, omdat op dit moment nog niet duidelijk is hoe deze inclusie dan precies kan worden bereikt (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).

## 1.2 Kirkman Company en inclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Kirkman Company. Kirkman Company is een adviesbureau die publieke en private organisaties helpt met transformeren. Ze staan voor 100% relevantie voor alle stakeholders en kijken daarom ook dagelijks wat er speelt in de maatschappij. Bij Kirkman Company zijn ze van mening dat interesse in diversiteit en inclusie verder zou moeten reiken dan alleen de maatschappelijke context. Juist op organisatieniveau moet hier meer mee worden gedaan. We vissen in organisaties volgens Kirkman Company uit een te nauwe vijver omdat we gewend zijn om mensen te zoeken die op ons lijken. Ze zien dat veel organisaties worstelen met een talentprobleem. Er is veel talent dat, als we zo door gaan, onbenut zal blijven. Het is volgens Kirkman Company daarom ook noodzaak om actief op zoek te gaan naar de kennis van zoveel mogelijk (uiteenlopende) groepen. Om al het potentieel uit de medewerkers te halen moeten de werknemers inclusie ervaren en zich vrij voelen om perspectieven te delen zodat er innovatie kan plaatsvinden (Kirkman Company, z.d.).

Bij de klanten van Kirkman Company lijkt er moeite te zijn in het doorgronden van diversiteit en inclusie. Organisaties vinden het lastig om effectief beleid en HR-praktijken te implementeren en een inclusief klimaat op te zetten (Findler et al., 2007). Kirkman Company wil graag organisaties ondersteunen door een propositie op te richten die zich bezighoudt met het begeleiden van klanten in hun wens om diverser en inclusiever te worden. Om inzichten te verzamelen zal dit onderzoek gericht zijn op enkele publieke connecties van Kirkman Company die zich in zekere mate al bezighouden met dit onderwerp om te onderzoeken wat er al gedaan wordt en welke HR-praktijken (vooral) zorgen voor inclusie.

## 1.3 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is bepalen wat gemeentes aan HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen doen om een gevoel van inclusie te creëren. Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om invulling te geven aan de categorieën HR-praktijken en om te verduidelijken op welke manier deze zorgen voor een gevoel van inclusie. Het is een exploratief kwalitatief onderzoek om te zien waar al veel aandacht ligt en waar wellicht nog verbetering mogelijk is.

Om deze doelstelling te realiseren is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Welke mogelijke HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen Nederlandse gemeentes implementeren voor het vergroten van de ervaring van inclusie?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

- Wat betekent het ervaren van inclusie?
- Wat is de rol van een inclusief klimaat in het bevorderen van inclusie en welke HR-praktijken zijn nodig om dit klimaat tot stand te brengen?
- Welke HR-praktijken (in welke categorieën) worden uitgevoerd in gemeentes om de ervaring van inclusie te bevorderen?
- Welke HR-praktijken (in welke categorieën) hangen het meest samen met de ervaring van inclusie?

## 1.4 Maatschappelijke relevantie

Inclusie kan op zowel organisatie- als maatschappelijk niveau positieve effecten genereren. Het creëren van een diverse organisatie kan van maatschappelijk belang zijn om sociale ongelijkheid te bestrijden en om vooroordelen over bepaalde groepen tegen te gaan (Ellemers, Şahin, Jansen & Van der Toorn, 2018). Publieke organisaties zijn onderworpen aan politieke druk om de arbeidsmarkt een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij (Andrews, Boyne, Meier, O'Toole & Walker, 2005). Ze moeten verantwoordelijkheid afleggen aan vele stakeholders (Blom, Kruijven, Van der Heijden & Van Thiel, 2018). Het (inclusief) managen van een divers personeelsbestand brengt dus een maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Publieke organisaties kunnen door het nastreven van inclusie hun voorbeeldfunctie

binnen een organisatie en in de maatschappij vervullen (Çelik, 2018; Ferdman, 2014; Groeneveld & Verbeek, 2012).

## 1.5 Bestuurskundige relevantie

In het wetenschappelijke veld van de bestuurskunde wordt gekeken naar het handelen van het openbaar bestuur (Brasz, Kleijn, in 't Veld, & van der Ende, 1969). Er wordt in dit onderzoek gefocust op gemeentes en hoe inclusie hier kan worden aangemoedigd. Gemeentes zijn bij uitstek publieke organisaties met een hoge mate van bureaucratie. Het duurt hierdoor vaak langer om successen te behalen en veranderingen door te voeren (Blom et al., 2018).

Het openbaar bestuur zal er profijt van hebben als werknemers zich verbonden voelen met de organisatie en zich tegelijk gewaardeerd voelen voor hun authenticiteit. Organisaties uit de publieke sector, zoals de Rijksoverheid, gemeenten en onderwijs- en zorginstellingen, voeren een diversiteitsbeleid vanuit de overtuiging dat een dergelijk beleid bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Çelik, 2018).

## 1.6 Wetenschappelijke relevantie

Er is in de afgelopen jaren in de wetenschap al veel geschreven over diversiteit en diversiteitsmanagement. Wetenschappers zijn echter de laatste tijd pas meer bezig met het definiëren van inclusie als centrale constructie in het begrijpen van diversiteit en de mogelijke positieve uitkomsten hiervan (Ferdman, 2014, Shore et al., 2018). Er is al veel kwantitatief onderzoek gedaan naar inclusie en de mediërende en modererende factoren. Het gaat hierin vaak over de rol van (inclusief) leiderschap op de ervaring van inclusie (Buengeler, Leroy & De Stobbeleir, 2018; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018; Gotsis & Grimani, 2016; Ashikali & Groeneveld, 2013; Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2020). Dit onderzoek benadert het onderwerp vanuit een andere invalshoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek gericht op het inclusief klimaat als onafhankelijke variabele. Onderzoek met als startpunt inclusief klimaat en de bijbehorende HR-praktijken is nog niet eerder uitgevoerd. In dit onderzoek wordt de link gelegd met de ervaring van inclusie. Door kwalitatief onderzoek kan de 'waarom'-vraag worden gesteld en hiermee kan in kaart worden gebracht hoe het komt dat bepaalde praktijken een groter gevoel van inclusie veroorzaken dan anderen (Bryman, 2016). Het medewerkersperspectief is hierin leidend.

HR-praktijken die zorgen voor een inclusief klimaat zijn nog niet eerder duidelijk in kaart gebracht. Tot op heden worden deze HR-praktijken in veel artikelen maar kort benoemd (Shore et al., 2011). Er is behoefte aan kennis over het proces om tot inclusie te komen, zodat knelpunten weg kunnen worden genomen. (Ellemers et al., 2018). Het is van belang verder te kijken dan alleen naar de ‘nummers’ van werknemers uit minderheidsgroepen in organisaties (Ashikali et al., 2020, p. 17), en daadwerkelijk te kijken naar hoe zij inclusie kunnen ervaren. Dit onderzoek voegt kennis over de HR-praktijken toe door ze invulling te geven en de relatie met de ervaring van inclusie te duiden.

## 1.7 Leeswijzer

In de voorafgaande paragrafen is de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet. **Hoofdstuk 2** betreft het theoretisch kader. Hier zal worden ingegaan op de betekenisgeving van inclusie en welke HR-praktijken voor een inclusief klimaat hier invloed op hebben. In **hoofdstuk 3** wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek en de verdere methodologie uiteengezet. In **hoofdstuk 4** staan de resultaten van interviews met de werknemers en in **hoofdstuk 5** is de analyse toegelicht. In het laatste hoofdstuk, **hoofdstuk 6**, wordt de conclusie van het onderzoek besproken, evenals de beperkingen binnen deze studie. Het laatste hoofdstuk wordt afgesloten met praktische aanbevelingen voor Kirkman Company en de organisaties waarvan respondenten zijn gesproken.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

*Aan de hand van de literatuur wordt de probleemstelling toegelicht. Het vertrekpunt van dit hoofdstuk is het omschrijven van inclusie. Daarna wordt een inclusief klimaat beschreven volgens de literatuur. Vervolgens komen de HR-praktijken aan bod die volgens de literatuur invloed hebben op een inclusief klimaat en zo op de ervaren inclusie. Dit mondt tenslotte uit in een conceptueel model.*

### 2.1 Inclusie definitie en conceptualisering

#### 2.1.1 Inclusie in het wetenschappelijk debat

Om inclusie in kaart te brengen is het van belang om te zien welke begrippen allemaal een rol spelen in de literatuur. Diversiteit is onlosmakelijk verbonden met inclusie. Diversiteit is te bepalen door de mate waarin individuen van een groep vergelijkbaar zijn op waarneembare of niet-waarneembare kenmerken (Park & Liang, 2020). Dervin (2016) gebruikt het begrip *diverse diversities*, dat inhoudt dat er gekeken dient te worden naar de intersectie van verschillende identiteitskenmerken (gender, religie, sociale klasse, etc.), in plaats van enkel naar diversiteit in de zin van (nationale) cultuur en etniciteit.

Vanuit de voorbeeldrol die publieke organisaties hebben als werkgever wordt sinds de jaren tachtig meer aandacht besteed aan het bevorderen van diversiteit en tegengaan van de ongelijkheid. (Boxall & Purcell, 2016). Organisaties in de publieke sector handelen vanuit deze visie om rechtvaardigheid en emancipatie te stimuleren (Çelik, 2018). In 1990 werd het begrip diversiteitsmanagement geïntroduceerd (Thomas, 1990). Dit betekent dat men een milieu probeert te creëren waarin werknemers in staat worden gesteld om hun volle potentie te benutten voor organisatiedoelen. Er is consensus dat diversiteitsmanagement niet meer passief moet blijven (het waarderen van diversiteit), maar actief beoefend moet worden (Ibid.) Actief diversiteitsmanagement is gericht op het verkrijgen van een divers personeelsbestand om productiviteit, efficiëntie en kwaliteit te verbeteren door discriminatie tegen te gaan (Park & Liang, 2020). Diversiteit moet effectief worden geïntegreerd in de organisatiestructuur, strategieën en processen (Roberson, 2006). Dit kan worden gedaan door inclusie na te streven. Er wordt door Miller (1998) een onderscheid tussen de twee begrippen diversiteit en inclusie gemaakt: diversiteit gaat over de samenstelling van de groep en inclusie gaat over in hoeverre

individuen wordt toegestaan om deel te nemen, en in kracht worden gezet om volledig bij te dragen aan de groep (Miller, 1998, p.151).

### **2.1.2 Definitie en conceptualisering van ervaren inclusie**

Inclusie vormt in dit onderzoek de afhankelijke variabele. Het is een concept dat in veel verschillende disciplines wordt gebruikt. Het wordt vaak benoemd in organisatiekunde literatuur (Roberson, 2006), maar ook in eerder onderzoek over sociaal werk (Mor Barak, 2000) en de sociale psychologie (Brewer, 1991). Ferdman (2014) legt uit dat het begrip inclusie dynamisch is: inclusie wordt steeds opnieuw gecreëerd. Organisaties, groepen en individuen kunnen niet één keer aan inclusie werken en ervan uitgaan dat ze hierna klaar zijn (Ibid.).

Om in dit onderzoek toch iets over inclusie te kunnen zeggen is gekozen om de definitie van Shore et al. (2011) aan te houden. Deze definitie wordt getypeerd als baanbrekend op het gebied van inclusie (Chung et al., 2020). De definitie van inclusie is als volgt: “*the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness.*” (Shore et al., 2011, p.1265). Inclusie bestaat dus uit de behoeften *belongingness* en *uniqueness*. Deze verschilt van andere conceptualiseringen door de expliciete vermelding van zowel *belongingness* als *uniqueness* (Randel et al., 2018). Shore et al. (2011) hebben dit in een 2x2 framework verwerkt die in onderstaande afbeelding te zien is. In dit onderzoek is de definitie van inclusie, rechtsonder, gehanteerd. Nishii (2013) legt uit hoe de verschillen tussen werknemers hierin een rol spelen aan de hand van twee dimensies. De eerste dimensie is de integratie van verschillen. Dit benadrukt het belang dat er in een organisatie openheid heerst en er waardering is van verschillen. Zo kan iedereen zijn of haar sociale identiteit uitdragen, ook als deze misschien verschilt van de meerderheid van de werknemers. Als deze verschillen worden gerespecteerd zorgt dit voor een groter gevoel van *uniqueness* (Nishii, 2013.). De tweede dimensie is de inclusie van verschillen in het maken van beslissingen. Er wordt dan actief gezocht naar de verschillende visies en perspectieven die individuen hebben in de besluitvorming. Dit laat zien dat er sprake is van gedeelde besluitvorming en hierin dus ruimte is voor iedereen. Dit kan het gevoel van *belongingness* bevorderen.

### Inclusion Framework

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

*Figuur 1: Inclusie framework (Shore et al., 2011)*

Shore et al. (2011) benoemen dit framework gebaseerd te hebben op de Optimal Distinctiveness Theory van Brewer (1991). In deze theorie is uitgelegd dat er een spanning bestaat tussen enerzijds de menselijke behoefte aan bevestiging en gelijkheid met anderen, en anderzijds een behoefte aan individualiteit (Brewer, 1991). Het is gebaseerd op de *social identity theory* afkomstig van Ashforth en Mael (1989) waarbij men met elkaar verbonden wordt door de gedeelde verbinding met een sociale groep (Shore et al., 2011). Het gaat dan om een symbolische gehechtheid als groep (Roccas & Brewer, 2002: 89). Iedereen voelt zich hierin een representatief lid, identificeert zich met de andere leden, en voelt zich verbonden (Ashforth & Mael, 1989). Om echter een complexe sociale groep te vormen, is de persoonlijke identiteit van elk individu van belang. Deze persoonlijke identiteit refereert naar het geloof in diens kenmerken zoals vaardigheden en capaciteiten. Er ontstaat dan een gevoel van verbintenis met elkaar terwijl ook de identiteit van elk individu wordt behouden (Tajfel & Turner, 1986).

Er wordt voor de ervaring van inclusie dus constant een balans gezocht tussen *uniqueness* en *belongingness*. Volledige acceptatie van werknemers op basis van onder andere culturele achtergrond, geslacht of beperking is belangrijk (Nishii, 2013). Bovendien moeten de individuele bijdragen gewaardeerd worden zodat er een balans tussen *uniqueness* en *belongingness* is (Shore et al., 2011).

## 2.2 Inclusief klimaat

In het onderzoek van Shore et al. (2011) worden drie factoren genoemd die invloed hebben op de ervaring van inclusie. Dit zijn: inclusief klimaat, inclusief leiderschap en inclusieve praktijken. In dit onderzoek zullen we verder gaan met het inclusieve klimaat als de onafhankelijke variabele. Volgens Xiaotao, Yang, Diaz & Yu (2018) dienen we ons te focussen op een inclusief klimaat omdat dit ten grondslag ligt aan het gevoel van inclusie.

Het concept van een organisatieklimaat gaat terug naar Lewin's experimentele studies gericht op sociale klimaten in 1939 (Lewin, Lippit, & White, 1939). Het groeide uit tot het verlangen van psychologen om de invloed van klimaat op motivatie en gedrag te specificeren (Reichers & Schneider, 1990). Organiseatieklimaat is gebaseerd op de ervaringen van individuen. Het klimaat kan zo worden gezien als het 'eigendom' van het individu en omvat een reeks kenmerken die leden van de organisatie waarnemen en die ze op een gedeelde manier beschrijven (Verbeke, Volgering & Hessels, 1998, p. 313). In andere woorden: klimaat gaat over wat er gebeurt in de organisatie (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). De werkvloer is een invloedrijke bron voor sociale identiteit in het leven van de werknemers (Ashforth, Johnson, Hogg & Terry, 2001). Het proces van de vorming van sociale identiteit wordt beïnvloed door factoren zoals de organisatiecontext (Turner, 1999).

In de literatuur wordt steeds meer geschreven over een inclusief klimaat en de bijbehorende elementen (Shore et al., 2018). Deze focus komt vooral door het besef dat wanneer er niet goed om wordt gegaan met diversiteit in de werkomgeving, dit problemen en conflicten kan veroorzaken (Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004). Het 'sociale categorisatie-perspectief' stelt dat we als mensen van nature geneigd zijn op zoek te gaan naar herkenning in andere mensen om ons heen. Op basis van overeenkomsten en verschillen categoriseren we in 'ingroups' en outgroups'. We hebben hierbij voorkeur voor iedereen die in onze 'ingroup zit', en beperken onze interactie met personen uit de 'outgroup' (Ashikali et al., 2020; Park & Liang, 2020). De diverse perspectieven en vaardigheden kunnen dan juist leiden tot polarisatie en meer conflicten (Hur, 2013; Milliken & Martins, 1996). Aan de andere kant kunnen diverse teams een positieve bijdrage leveren aan organisaties doordat de verschillende ideeën en perspectieven het probleemoplossend vermogen vergroten. Dit wordt wel het 'informatie integratie-perspectief' genoemd.



In een inclusief organisatieklimaat zijn er gedeelde percepties van formele en informele organisatie praktijken, procedures en beleid gericht op de strategische focus (Reichers & Schneider, 1990). De HR-praktijken bepalen de ervaringen van medewerkers over de waarde van een organisatie (Ostroff & Bowen, 2000). In dit onderzoek wordt daarom gekeken welke HR-praktijken er nodig zijn voor een inclusief klimaat op organisatieniveau en hoe deze invloed hebben op de ervaring van inclusie door werknemers. Pless en Maak (2004) benoemen in hun werk de basis voor een inclusief klimaat in organisaties: wederzijdse (h)erkenning, begrip, openstaan voor diverse meningen, vertrouwen, integriteit en een intercultureel moreel standpunt. In dit onderzoek is gekozen om een inclusief organisatieklimaat te omschrijven als een gedeelde ervaring van het werkklimaat dat bestaat uit beleid, praktijken en procedures die voor een gemeenschappelijk begrip zorgen waarin inclusief gedrag, een gevoel van erbij horen en uniek kunnen zijn, wordt verwacht, aangemoedigd en beloond (Boekhorst, 2015, p. 244). Deze definitie combineert de betekenis van organisatieklimaat (Reichers & Schneider, 1990) en de twee dominante thema's op het gebied van inclusie (*uniqueness* en *belongingness*) (Shore et al., 2011). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de focus te leggen op de (HR-)praktijken om mogelijke actiepunten te kunnen genereren.

## 2.3 HR- praktijken voor een inclusief klimaat en de invloed op ervaren inclusie

### 2.3.1 Functie van HR- praktijken

Door het nastreven van een inclusief klimaat kunnen de positieve uitkomsten van het 'informatie integratie-perspectief' worden bereikt. Er is in dit onderzoek gekozen voor de focus op HR-praktijken gericht op een inclusief klimaat. De HR-praktijken zorgen voor een klimaat van vertrouwen dat nodig is om de positieve uitkomsten van diversiteit te bereiken (Shore et al., 2018). Ze zullen enerzijds moeten zorgen voor een gevoel van acceptatie in de groep en anderzijds inspelen op het verlangen om uniek te zijn (Panicker, Agrawal & Khandelwal, 2017). Bowen & Ostroff (2004) hebben een theoretisch model ontwikkeld waarin wordt uitgelegd dat HR-praktijken een positief effect hebben op prestaties door de creatie van sterke klimaten. Ze geven aan dat om effectief te kunnen zijn, organisaties moeten streven naar een hogere *alignment* tussen de HR-praktijken die worden ontworpen en de doelen die bereikt willen worden (zoals bijvoorbeeld een inclusief klimaat vormen).

Wanneer het gaat over de gevoelens, houding en het gedrag van werknemers zijn HR-praktijken van belang omdat deze directe invloed hebben op de percepties. Dit komt doordat HR-praktijken duidelijk zichtbaar zijn voor werknemers en ze daarom beschouwd worden als belangrijk voor hun welzijn (Luu, 2019). Den Hartog, Boselie & Paauwe (2004) leggen uit dat HR-beleid kan functioneren als de uiting van de intentie van een organisatie om de inclusie te willen vergroten voor haar werknemers.

### **2.3.2 HR praktijken voor een inclusief klimaat**

Mor Barak en Cherin (1998) hebben, als twee van de eerste wetenschappers die uitgebreid schreven over inclusie, om de HR-praktijken te beoordelen een meetlat van drie componenten opgesteld: Betrokkenheid in werkgroepen, participatie in beslissingen maken en toegang tot informatie en resources. Deze drie componenten zijn gekozen om de verhouding tussen inclusie en exclusie te duiden (Ibid.). Dit model is door de jaren heen door anderen steeds verder uitgewerkt (Shore et al., 2018). In het werk van Nishii (2013) worden uiteindelijk de drie categorieën HR-praktijken vastgesteld voor een inclusief klimaat die in dit onderzoek zijn gebruikt: HR-praktijken gericht op gelijke behandeling, HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen en HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen.

#### *- HR-Praktijken gericht op gelijke behandeling*

Deze categorie richt zich op de praktijken die gericht zijn op gelijke behandeling van werknemers. Inclusie relateert aan een gevoel van rechtvaardigheid in de werkomgeving (Le, Johnson & Fujimoto, 2020). Panicker et al. (2017) geven aan dat inclusie plaatsvindt door acties die zorgen voor de ervaring van rechtvaardigheid in sociale groepen. Belangrijk is om de *biases* weg te halen tussen meerderheidsgroepen en minderheidsgroepen, de *in* en *out-groups*. Dit is de basis voor een inclusief klimaat (Janssens & Zanoni, 2008). De HR-praktijken moeten zorgen voor de ervaring van psychologische en fysieke veiligheid om meningen te kunnen delen (Shore et al., 2018). Het gaat om de behandeling van individuen als insiders (Ashikali et al., 2020). Er hoort gelijke toegang tot (vertrouwelijke) informatie en resources te zijn. De HR-praktijken kunnen zich richten op rechtvaardigheid in de beoordeling van prestaties, promoties en welke werknemers in aanmerking komen voor loopbaanontwikkeling (Le et al., 2020).

- *HR-Praktijken gericht op de integratie van verschillen*

Deze HR-praktijken richten zich op het belang dat alle werknemers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen (Shore et al., 2018) vanwege hun verschillen (Le et al., 2020). Elke werknemer moet zijn authentieke zelf kunnen zijn (Le et al., 2020) en er is een balans tussen werk en privé (Nishii, 2013). Deze categorie richt zich veelal op de interactie tussen werknemers. De HR-praktijken richten zich op de (inter-)persoonlijke integratie. Er hoort in een organisatie een gedeelde visie te zijn over de normen en waarden die openheid van perspectieven aangaan (Nishii, 2013). Open en eerlijke communicatie is hiervoor een vereiste (Pless & Maak, 2004).

Er kan worden ingezet op trainingen gericht op bewustzijn, begrip en reflectie (Pless & Maak, 2004). Leren bestaat dan uit het gebruiken van verschillen tussen teamleden. (Boekhorst, 2015; Ellemers et al., 2018; Nishii, 2013; Shore et al., 2011).

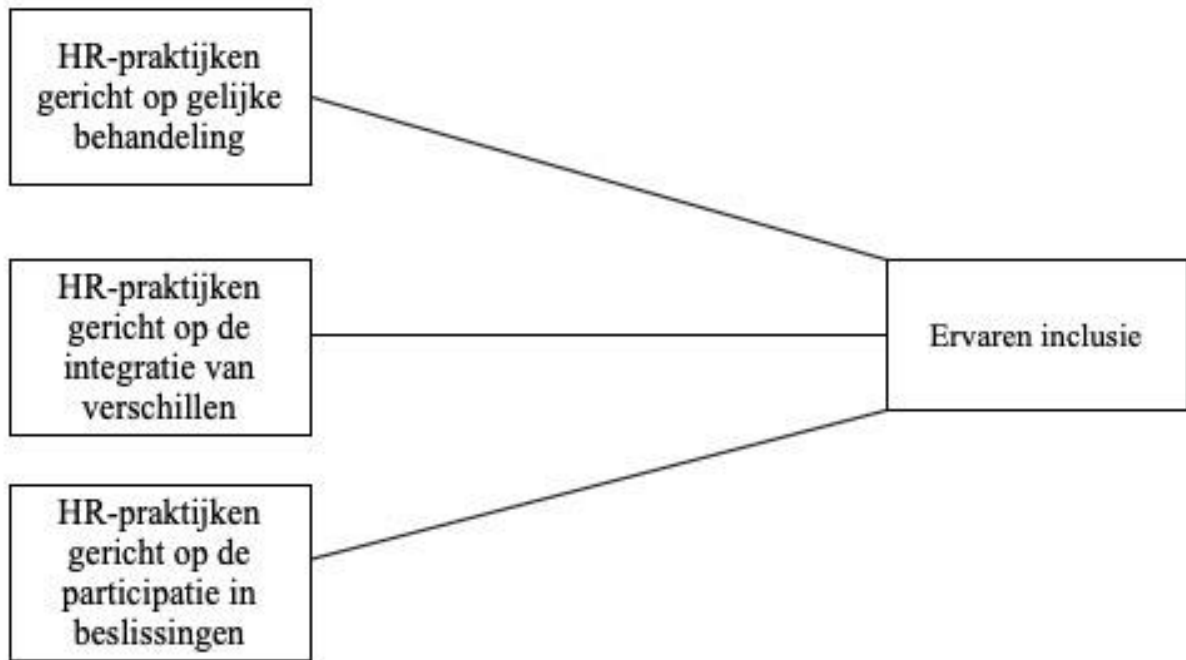
- *HR-Praktijken gericht op de participatie in beslissingen*

Deze categorie richt zich op het actief zoeken van de meningen van werknemers in beslissingen over de organisatie. HR-praktijken zijn gericht op het gebruiken van input vanuit alle niveaus in de organisatie, team effort en betrokkenheid in kwaliteitsverbetering. Management speelt hierin een belangrijke rol. Management hoort open te staan voor de bijdragen en participatie van werknemers van alle lagen ongeacht de opleiding en verantwoordelijkheid (Nembhard & Edmonson, 2006). De meningen van de werknemers worden dan meegenomen in de beslissingen (Le et al., 2020), ook al vormen deze misschien een bedreiging van de status quo. In een inclusief klimaat worden deze uitdagende geluiden gezien als waarde verhogend. De barrières die mogelijk worden ervaren in besluitvorming moeten worden verwijderd (Nishii, 2013). Dit zorgt voor volwaardige democratische processen (Fujimoto & Härtel, 2017). Er is plaats voor double-looped learning, wat betekent dat als er een fout wordt ontdekt, deze wordt hersteld op een manier waarbij de normen, beleid en doelen van een organisatie ook worden gewijzigd (Argyris & Schön, 1978).

### **2.3.3 Conceptueel model**

Op basis van het theoretisch kader kan het volgende conceptuele model worden opgetekend.

## Inclusief klimaat



*Figuur 2: Conceptueel model*

## Hoofdstuk 3: Methodologie

*In dit hoofdstuk zal de methode van het onderzoek worden uiteengezet. Allereerst wordt het ontwerp van het onderzoek toegelicht. Dit wordt gevolgd door de operationalisering van de concepten die genoemd zijn in het theoretisch kader en die in het conceptueel model naar voren zijn gekomen. Hierna zullen de keuzes van casussen en de samenstelling van de respondentengroep worden beschreven. Vervolgens wordt de methode van analyse uitgelegd en wordt toegelicht hoe er om is gegaan met de privacy. Het hoofdstuk sluit af met de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.*

### 3.1 Ontwerp van het onderzoek

Er is gekozen om de hoofdvraag te beantwoorden met behulp van kwalitatief onderzoek. Deze keuze is in lijn met het beoogde doel van dit onderzoek (Matthews & Ross, 2010), namelijk het bepalen wat gemeentes het beste aan HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen doen om een gevoel van inclusie te creëren. Er is aandacht voor beschrijvingen en het gaat om het begrijpen van hoe mensen betekenis geven aan sociale fenomenen (Boeije, 2005). Kwalitatief onderzoek is geschikt te verklaren en om onderliggende mechanismen in de diepte te duiden (Bryman, 2016). Kleine contextuele details spelen hierin een duidelijke rol (Bryman, 2016). Kwalitatief onderzoek houdt de mogelijkheid open om categorieën HR-praktijken toe te voegen, of de huidige categorieën aan en in te vullen, als uit de interviews blijkt dat dit nodig is. Kwantitatief onderzoek is hier minder geschikt voor. Dit onderzoek heeft geprobeerd juist betekenis te geven aan de ervaren inclusie in gemeentes, en de HR-praktijken die hiervoor kunnen zorgen. Er is gezocht naar drijfveren van ervaren inclusie (Yin, 2014).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *case study* ontwerp. Een case study wordt gekenmerkt door gedetailleerde en diepgaande dataverzameling (Creswell, 2013). Het doel van een case study is het afleiden en verbinden van theorie aan bevindingen (Bryman, 2016). Er is gekozen voor drie casussen. Er is sprake van drie gemeentes, en in de keuze van de gemeentes is gedifferentieerd om oog te hebben voor de verschillen. In dit onderzoek zijn deze casussen echter niet vergeleken, maar zijn ze gebruikt om contextfactoren in kaart te brengen. Er kunnen op basis van dit onderzoek conclusies worden getrokken waarin de ervaringen van diverse individuen van meerdere organisaties mee zijn genomen (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Dit onderzoek is zowel deductief als inductief van aard (Creswell & Poth, 2018). Enerzijds is er sprake van deductie omdat het conceptueel model gebaseerd is op de wetenschappelijke literatuur, en hieruit is afgeleid dat de drie categorieën HR-praktijken voor een inclusief klimaat (in meer of mindere mate) zorgen voor ervaren inclusie. De interviews hebben echter wel nog betekenis gegeven aan de categorieën en er was ruimte voor het ontstaan van nieuwe categorieën. Er is begonnen met een lijst van thema's, en deze is na de analyse aangevuld met nieuwe thema's die veelal voortkwamen uit de analyse (Van Staa & De Vries, 2014).

### 3.2 Operationalisering

De concepten die in het theoretisch kader van dit onderzoek zijn beschreven, zijn hieronder uitgewerkt in een operationaliseringsschema. Het conceptueel model wordt op deze manier meetbaar gemaakt (Boeije, 2005). Dit schema wordt gebruikt om een systematische analyse van de interviewdata te bewerkstelligen. Op basis hiervan is het mogelijk geworden om te coderen. In het schema worden telkens eerst het concept genoemd en in de tweede kolom staan de dimensies die hierbij horen. In de derde kolom is een definitie van het concept gegeven. De vierde kolom bevat een of meerdere indicatoren aan de hand waarvan het concept onderscheiden en gemeten kan worden. De laatste kolom toont de waarden die het concept kan aannemen. Al deze waarden worden bekeken en later gecodeerd in relatie tot de afhankelijke variabele van dit onderzoek, namelijk ervaren inclusie. Het operationaliseringsschema is ingevuld op basis van de huidige kennis in de literatuur. Er bestaan al enkele voorbeelden van mogelijke *best practices* wat betreft de HR-praktijken (Offerman & Basford, 2014). Er is een lijst gevormd van praktijken die vaak geassocieerd worden met inclusieve werkklimaten: valide selectiesystemen, uitgebreide trainingsprogramma's, participatie van werknemers, samenwerking, formele prestatiebeoordeling systemen, en *merit-based* promoties (Avery & McKay, 2010, p. 242). In dit onderzoek is nader bekeken of deze instrumenten (of soortgelijke instrumenten) inderdaad terugkwamen in de drie categorieën, en hoe deze lijst verder kan worden aangevuld door voorbeelden uit andere artikelen (o.a. Nishii, 2013; Le et al., 2020; Pless & Maak, 2004).

<b>Concept</b>	<b>Dimensie</b>	<b>Definitie</b>	<b>Indicator</b>	<b>Waarde</b>
<b>A. Ervaren inclusie</b>	A.1. Gewaardeerd worden in uniek zijn ( <i>uniqueness</i> )	Er wordt beantwoord aan behoeften om uniek te zijn en unieke individuen worden gewaardeerd om hun perspectieven en talenten (Shore et al., 2011).	A.1.1. Ervaring een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden.	A.1.1.1. Ervaart het gevoel een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden A.1.1.2. Ervaart niet het gevoel een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden
	A.2. Bij de groep horen ( <i>belongingness</i> )	Als je erbij hoort word je geaccepteerd, ben je een insider en heb je toegang tot informatie (Shore et al., 2011).	A.2.1. Ervaring als individu deel van de groep te zijn.	A.2.1.1 Ervaart het gevoel als individu deel van de groep te zijn A.2.1.2 Ervaart niet het gevoel als individu deel van de groep te zijn
<b>B. Inclusief klimaat</b>	B.1. Inclusief klimaat	Gedeelde ervaring van het werkklimaat dat bestaat uit praktijken die voor een gemeenschappelijk begrip zorgen waarin inclusief gedrag, een gevoel van erbij horen en uniek kunnen zijn, wordt verwacht, aangemoedigd en beloond (Boekhorst, 2015).	B.1.1 Gevoel van gedeelde ervaringen over de praktijken die zorgen voor een inclusief klimaat die invloed hebben op de ervaring van inclusie.	B.1.1.1. Er is een gevoel van gedeelde ervaring over praktijken die zorgen voor een inclusief klimaat B.1.1.2 Er is geen gevoel van gedeelde ervaring over praktijken, beleid en procedures bekend die zorgen voor een inclusief klimaat

<b>C. HR- praktijken gericht op gelijke behandeling</b>	C.1. Instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen	Instrumenten die zorgen voor een veilige werkomgeving. Dit brengt een gevoel van psychologische en fysieke veiligheid mee die gepaard gaat met het delen van verschillende meningen en opvattingen van anderen (Shore et al., 2018).	C.1.1 Ervaring van instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen.	C.1.1.1. Ervaart het bestaan van instrumenten voor een veilige omgeving waarin perspectieven kunnen worden gedeeld C.1.1.2. Ervaart niet het bestaan van instrumenten voor veilige omgeving waarin perspectieven kunnen worden gedeeld
	C.2. Toegang tot informatie en resources	Toegang als individu tot kritische informatie en resources en de overtuiging van een afdeling/organisatie om alle informatie te delen (Mor Barak & Cherin, 1998).	C.2.1. Ervaring van toegang tot informatie en resources en informatie wordt gedeeld.	C.2.1.1. Ervaart toegang tot informatie en resources informatie wordt gedeeld C.2.1.2. Ervaart geen toegang tot informatie en resources en informatie wordt niet gedeeld
	C.3. Rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling	Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van formele HR-praktijken, die worden	C.3.1. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR-	C.3.1.1. Ervaart rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over betaling gaan



		<p>gebruikt om de werkkresultaten van werknemers te bepalen, zoals promoties, beloning en loopbaanontwikkeling (Le et al., 2020).</p>	<p>praktijken die over betaling gaan.</p> <p>C.3.2. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR-praktijken die over promoties gaan.</p> <p>C.3.3. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan.</p>	<p>C.3.1.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over betaling gaan</p> <p>C.3.2.1. Ervaart rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over promoties gaan</p> <p>C.3.2.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over promoties gaan</p> <p>C.3.3.1. Ervaart rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan</p> <p>C.3.3.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het</p>
--	--	---	--	--

				ontwerp van HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan
<b>D. HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen</b>	D.1. Instrumenten tegen het moeten aanpassen aan de meerderheidsgroepen	Instrumenten die ervoor zorgen dat er een groepsidentiteit is waardoor je als individu in de werkomgeving persoonlijke contacten aan kunt gaan als je ‘ware ik’ zonder de noodzaak je meningen te assimileren tot de waarden en verwachtingen van meerderheidsgroepen (Le et al., 2020); (Nishii, 2013).	D.1.1. Ervaring van instrumenten die ervoor zorgen dat het niet nodig is om aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep.	D.1.1.1. Ervaart het bestaan van instrumenten die zorgen voor het gevoel authentiek te kunnen zijn in de werkomgeving en het niet hoeven aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep D.1.1.2. Ervaart niet het bestaan van instrumenten die zorgen voor het gevoel authentiek te kunnen zijn in de werkomgeving en het niet hoeven aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep

	D.2. Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen	Mensen hebben een sterke behoefte om erbij te horen en het is daarom in groepsverband cruciaal om aan te geven dat er waardering is voor elkaar en dat iedereen goed behandeld wordt (Le et al., 2020).	D.2.1. Ervaring van waardering en respect door de groep over verschillen	D.2.1.1. Ervaart waardering en respect door de groep over verschillen D.2.1.2. Ervaart geen waardering en respect door de groep over verschillen
	D.3. Open communicatie over normen en waarden	Open communicatie over normen en waarden bestaat uit een dialoog tussen mensen in de organisatie. Dit speelt een sleutelrol in het aanmoedigen van betrokkenheid en participatie in werkprocessen en in het beter begrijpen en vertrouwen van werknemers en managers. (Le et al., 2020); (Bergman et al., 2016).	D.3.1. Ervaring van open communicatie over normen en waarden.	D.3.1.1. Ervaart open communicatie over normen en waarden D.3.1.2. Ervaart geen open communicatie over normen en waarden

<b>E. HR- praktijken gericht op participatie in beslissingen</b>	E.1. Instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng perspectieven	De mate waarin de diverse perspectieven van werknemers actief worden gezocht in beslissingsprocessen, ook al kunnen ze mogelijk de status quo verstoren (Mor Barak et al., 1998).	E.1.1. Ervaring van actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen.	E.1.1.1. Ervaart actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen  E.1.1.2. Ervaart geen actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen
	E.2. Open dialoog met management de besluitvorming	De ideeën en perspectieven van medewerkers zijn invloedrijk en er wordt naar hen geluisterd. Er is een open dialoog met management (Shore et al., 2018); (Holland, Allen & Cooper, 2013).	E.2.1. Ervaring van een open dialoog met management waarin wordt geluisterd naar iemands ideeën.	E.2.1.1. Ervaart een open dialoog met management waarin wordt geluisterd naar iemands ideeën  E.2.1.2. Ervaart geen open dialoog met management en er wordt niet geluisterd naar iemands ideeën
	E.3. Verwijderen van barrières in besluitvorming	Barrières zorgen voor meer negatieve ervaringen op de werkvloer. Het doorbreken van deze barrières stimuleert	E.3.1. Ervaring van actieve pogingen om barrières in besluitvorming te doorbreken.	E.3.1.1. Ervaart dat er actieve pogingen zijn om barrières in besluitvorming te doorbreken

		meer participatie in besluitvorming, wat vervolgens de kwaliteit van de werkomgeving kan verbeteren (Bilimoria, Joy & Liang, 2008).		E.3.1.2. Ervaart dat er geen actieve pogingen zijn om barrières in besluitvorming te doorbreken
--	--	---	--	---

### 3.3 Methode van dataverzameling

Er zijn, op basis van de keuze voor kwalitatief onderzoek, semigestructureerde interviews afgenomen. Het semigestructureerde interview is een gespreksvorm waarin de interviewer vragen stelt aan de respondent over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van een bepaald sociaal verschijnsel (Boeije, 2005). In semigestructureerde interviews liggen de onderwerpen vast, echter de volgorde en de antwoorden niet (Baarda & Van Der Hulst, 2017). Er is voorafgaand een topiclijst opgesteld die de basis vormt van het interview. Deze lijst is opgesteld aan de hand van het conceptueel model in dit onderzoek en het operationaliseringsschema. De vragen zijn vaak wat algemener (Bell et al., 2019). Daarom is er ruimte voor aspecten die niet zijn benoemd in de theorie (Bryman, 2016). Er zijn 20 interviews uitgevoerd.

In de topiclijst staan vragen en onderwerpen die tijdens het interview aan bod zijn gekomen. Soms bevatten deze topiclijsten gesloten vragen, dit kan zijn om gegevens te verzamelen over geslacht, leeftijd, inkomen en werkstatus die nodig zijn als achtergrond in de analyse van antwoorden op meer open vragen (Bell et al., 2019). In dit onderzoek is voorafgaand aan het interview gepoogd de respondent op zijn/haar gemak te stellen. Dit is belangrijk omdat de respondent op deze manier minder geneigd zal zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven en er zal een meer natuurlijke gesprekssituatie ontstaan (Van Male, 2016).

### 3.4 Casusbeschrijvingen

In dit onderzoek zijn drie casussen bestudeerd. Het betreft drie gemeentes. Twee van de drie gemeentes, Gemeente 1 & 2, hebben de Charter Diversiteit van Diversiteit in Bedrijf (DiB, z.d.) ondertekend. Dit houdt in dat ze zich inzetten voor meer diversiteit en inclusie in de organisatie. DiB (z.d.) streeft naar een open organisatiecultuur binnen organisaties die gelijke behandeling en eerlijke kansen voor iedereen nastreven. In deze omgeving kunnen de verschillen tussen werknemers worden benut en gewaardeerd (Witkamp et al., 2018). Het formuleren van de *businesscase*, de doelen en de aanpak die te maken hebben met de in- en doorstroom en het behoud van personeel wordt in samenspraak met deze organisatie volbracht (DiB, z.d.). Er worden in deze gemeentes activiteiten rondom diversiteit en inclusie georganiseerd op intern en extern niveau. In dit onderzoek ligt de focus op de interne HR-praktijken. Hieronder een korte beschrijving per gemeente.

### **Gemeente 1**

Gemeente 1 is een grote gemeente in de provincie Zuid-Holland. Er werken ongeveer 7000 mensen. De organisatie is opgedeeld in acht diensten (Register van Overheidsorganisaties, 2021). Gemeente 1 hanteert de ‘Diversiteitsaanpak gemeentelijke organisatie’. De gemeente heeft sinds 2013 een visie geformuleerd op diversiteit en inclusie. Ze zijn aangesloten bij DiB (DiB, z.d.). De aanpak is continu in ontwikkeling. Er is een projectteam voor ingesteld.

### **Gemeente 2**

Gemeente 2 is een middelgrote gemeente in de provincie Noord-Holland. Er werken tussen de 1000 en 2000 mensen. De gemeente is ook verantwoordelijk voor de publieke zaken voor een aanliggende gemeente. De organisatie bestaat uit zes overkoepelende afdelingen. Het is een regiegemeente, dit houdt in dat een aantal van de diensten wordt uitbesteed (Register van Overheidsorganisaties, 2021). Gemeente 2 is vanaf juli 2020 actief bezig met het onderwerp diversiteit en inclusie. Als doel is gesteld dat de gemeente in 2030 een afspiegeling wil zijn van de bevolking van de stad. De gemeente is daarom aangesloten bij DiB. Er zijn momenteel een aantal ambassadeurs ingesteld die het onderwerp D&I binnen de organisatie uitdragen.

### **Gemeente 3**

Gemeente 3 is een kleine gemeente in de provincie Gelderland. De gemeente telt ongeveer 100 medewerkers. De gemeente bestaat uit een directie die bestaat uit een gemeentesecretaris en een algemeen directeur. Er zijn zes teams, bedrijfsvoering en de staf (Register van Overheidsorganisaties, 2021). De organisatie is van mening dat elke gemeente een afspiegeling van de samenleving zou moeten zijn. Op dit moment heeft het onderwerp echter niet de prioriteit. Diversiteit en inclusie komt vooral nog naar voren in de tekst in de vacatures waarin ze aangeven open te staan voor verschillende profielen.

## **3.5 Selectie van respondenten**

Omdat dit onderzoek zich richt op het thema diversiteit en inclusie is het belangrijk om ook een diverse respondentengroep te bevragen. Alle respondenten zijn werknemers werkzaam bij de betreffende drie gemeentes. Daarnaast zijn er aan de hand van de criteria van de DiB (z.d.) doelgroepen geselecteerd.

DiB (z.d.) hanteert een gerichte doelgroepenbenadering waarin een aantal categorieën te onderscheiden zijn. In dit onderzoek is gekozen om dezelfde categorieën te gebruiken in het selecteren van de respondenten:

1. Gender
2. Leeftijd
3. Etniciteit, cultuur en religie
4. Arbeidsbeperking/handicap
5. Seksuele oriëntatie/LHBTI+

Hieronder zijn de respondenten per gemeente te vinden. Alle geïnterviewde werknemers hebben een kantoorfunctie en werken normaliter op kantoor. Hier is voor gekozen omdat werknemers buiten het stadhuis overdag werken op een externe locatie en het interview voor hen dus buiten werktijden plaats zou moeten vinden. Het verzoek voor een interview zou daarom een (te groot) beroep doen op hun tijd. Het is daarnaast mogelijk dat deze werknemers geen toegang hebben tot de nodige faciliteiten (zoals een computer).



Tabel 1  
Steekproef omschrijving

	Geslacht		Leeftijd in jaren			Achtergrond		Beperking		Seksuele voorkeur		
	Man	Vrouw	20-35	35-50	50-65	Nederlands	Niet-Nederlands	Psychisch	Fysiek	Hetero	Homo	Anders
Gemeente 1 7 respondenten	2	5	1	4	2	5	2	3	1	5	-	2
Gemeente 2 7 respondenten	2	5	1	4	2	6	1	1	-	5	2	-
Gemeente 3 6 respondenten	3	3	4	1	1	5	1	-	1	5	1	-
Totaal 20 respondenten	7	13	6	9	5	16	4	4	2	15	3	2

### 3.6 Methode van analyse

Na het afnemen van de interviews zijn de audiofragmenten van de interviews getranscribeerd. Daarna zijn de transcripten geanalyseerd. In dit onderzoek is Atlas.ti gebruikt om de analyse uit te voeren. Er is gebruik gemaakt van codes en indicatoren. In dit programma kunnen codes eenvoudig gelinkt worden aan tekstfragmenten. Een code is een samenvattende notatie voor een tekstfragment uit een onderzoek waarin de betekenis van het fragment wordt geduid. Het operationaliseringsschema vormt de basis voor de codes (Boeije, 2005).

Bij het coderen is het stappenplan van Boeije (2005) aangehouden. De eerste stap was open coderen. In deze stap zijn alle transcripten gelezen en zijn tekstfragmenten gecategoriseerd door middel van codes. De volgende stap was axiaal coderen. Hier zijn de codes die aan tekstfragmenten zijn toegekend met elkaar vergeleken en codes die bij elkaar horen samengebracht binnen overkoepelende codes. De laatste stap was selectief coderen. Hier is gekeken naar de hoofdcodes en zijn verbanden en relaties gelegd. Coderen is een iteratief proces, dus er kan altijd nog een stap terug worden gedaan en wijzigingen worden doorgevoerd.

### 3.7 Privacy

De privacy van de respondenten moet worden gewaarborgd in het onderzoek. Voordat het interview begon, is een toestemmingsformulier gestuurd, deze is in de bijlagen van dit onderzoek toegevoegd. Hierin staat aangegeven dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt zullen worden, de dataopslag veilig zal plaatsvinden, de deelname geheel vrijwillig is en er de mogelijkheid bestaat de medewerking te beëindigen als dit gewenst is door de respondent. Dit formulier is vervolgens door de respondenten ondertekend. In de verwerking is ervoor gezorgd dat er geen herleidingen naar individuen mogelijk zijn. In de omschrijving van de resultaten is er gebruik gemaakt van pseudoniemen. De interview-opnames worden na transcriptie verwijderd. Dit alles draagt bij aan het nastreven van ethisch onderzoek (Boeije, 2005; Creswell & Poth, 2018).

## 3.8 Validiteit & Betrouwbaarheid

Bij wetenschappelijk onderzoek wordt betrouwbaarheid en validiteit nagestreefd. Hieronder is uitgelegd wat hiermee wordt bedoeld en is ingegaan op de manier waarop het dit gepoogd te waarborgen.

### 3.8.1. Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid wordt herhaalbaarheid en consistentie bedoeld (Neuman, 2014). Om dit na te streven moet er bij het opstellen van een topiclijst rekening mee worden gehouden dat de interviews telkens op dezelfde manier worden uitgevoerd. Daarnaast houdt betrouwbaarheid in dat als andere onderzoekers dit onderzoek nogmaals zullen uitvoeren, zij tot dezelfde resultaten horen te komen. In dit onderzoek is op diverse manieren geprobeerd de betrouwbaarheid te vergroten. Een duidelijke omschrijving van het theoretisch kader draagt hier allereerst aan bij (Neuman, 2014). Daarnaast zijn in de interviews steeds dezelfde onderwerpen, die in de topiclijst zijn beschreven, aan bod gekomen. Er was in een enkel geval sprake van een andere volgorde en er zijn aanvullende vragen gesteld. Betrouwbaarheid waarborgen in een interview kan hierdoor uitdagend zijn omdat niet alle interviews hetzelfde verlopen. Volledige reproductie is niet mogelijk omdat in verschillende interviews een andere vragenvolgorde is aangenomen op basis van waar de respondent zelf over begon in het kader van inclusie.

De betrouwbaarheid is wel gewaarborgd door transparant te werk te gaan en zorgvuldig alle stappen te beschrijven, zoals het formuleren van een conceptueel model, operationaliseringsschema en topiclijst. Bovendien zijn alle interviews gedocumenteerd. Ze zijn opgenomen en getranscribeerd waardoor de onderzoeker een duidelijk overzicht heeft van wat er is gezegd. Bij twijfel over uitspraken kan dit teruggelezen worden. Er is in dit onderzoek vanuit gegaan dat de interviewer niet alle informatie heeft. Daardoor kun je als interviewer vaak bewust of onbewust vooroordelen hebben. Er is in de interviews gepoogd een zo objectief mogelijke houding aan te nemen (Creswell & Poth, 2018).

### 3.8.2. Validiteit

Validiteit betekent waarheidsgetrouwheid (Neuman, 2014). Dit betekent dat het van belang is dat de onderzoeksgegevens en bevindingen een zo goed mogelijk beeld van de werkelijkheid schetsen. Validiteit kan worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin de gekozen methoden en technieken van een onderzoek

ook daadwerkelijk het beoogde concept meten (Van Zwieten & Willems, 2004). Het zegt iets over de geschiktheid van de gekozen methode. De interne validiteit is gewaarborgd door de geïnterviewde de mogelijkheid te geven om toelichting te vragen over de concepten die onduidelijk waren. Zo is getracht ervoor te zorgen dat elke interview deelnemer in staat was om zinvolle antwoorden te geven. Er is daarnaast sprake van een zorgvuldige operationalisering van de theoretische concepten op basis van bestaande literatuur. Hierdoor is duidelijk wat er met alle concepten bedoeld wordt en aan de hand waarvan ze gemeten worden. Het zorgvuldig opgestelde theoretisch kader zorgt voor een heldere afbakening van de factoren in dit onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004).

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de verkregen resultaten. Het gaat hierbij om de mate waarin resultaten standhouden in een andere context (Bryman, 2016; Van Zwieten & Willems, 2004). Bij kwalitatief onderzoek is de waarborging van externe validiteit lastig omdat kwalitatief onderzoek, per definitie, nauw verbonden is met de context. Om de externe validiteit toch te vergroten zijn in dit onderzoek drie casussen bestudeerd. Het betreft drie gemeentes. Mogelijk zijn de bevindingen ook bruikbaar voor vergelijkbare gemeentes. Het zou kunnen dat de behaalde resultaten ook in andere contexten bruikbaar zijn, zoals bijvoorbeeld andere organisaties in het openbaar bestuur. Door de context van de gemeente duidelijk te omschrijven kan het onderzoek door medewerkers aan hun eigen situatie worden gerelateerd waardoor mogelijke verschillen en overeenkomsten duidelijk worden. Ook zijn de behaalde resultaten van dit onderzoek vergeleken met de bestaande theorie zoals geschetst in het theoretisch kader. Zo is nagegaan in hoeverre de behaalde resultaten overeenkomen met de verwachte relaties die in de literatuur geschetst worden (Riege, 2003).

## Hoofdstuk 4: Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. Er is voor gekozen om per concept de resultaten te beschrijven zoals deze weergegeven staan in het conceptueel model en kennis te geven van nieuwe concepten. De citaten uit de interviews zijn cursief en grijs gemaakt.*

### 4.1 Ervaren inclusie

Ervaren inclusie is in dit onderzoek omschreven als de behoefte aan *belongingness* en *uniqueness*, waarbij een werknemer zich deel van de groep dient te voelen, evenals individueel te worden gewaardeerd (Shore et al., 2011). Alle respondenten stemden in met de omschrijving die aan hen werd voorgelegd. Bij *uniqueness* ligt volgens de respondenten de nadruk op diversiteit en het benutten van talenten en bij *belongingness* spreken de respondenten over samenwerken in een omgeving waarin iedereen erbij hoort. De meerderheid, tien respondenten, gaf aan inclusie te ervaren in de gemeente waar hij/zij werkzaam is. Daarnaast ervaren acht respondenten deels inclusie, en twee omschreven geen inclusie te ervaren.

Het volledig jezelf kunnen zijn en hier waardering voor krijgen legt respondent 5 uit als: *‘Inclusie is voor mij dat we van elkaar mogen weten wat voor personen we zijn, wat voor achtergronden we hebben. Dat vind ik belangrijk. Dat je het mag zien en mag zijn.’* Het gaat dan om het benutten van individuele talenten. Respondent 7 legt uit dat dit voor hem/haar erg belangrijk is: *‘Dat ik als mens gezien wordt. Niet zozeer op functie of op niveau. Maar dat ik kan bijdragen met wat ik te bieden heb.’* Respondent 2 vult aan: *‘Mannetje, vrouwtje, een hoofdkapje of boerka of keppeltje, dat maakt niet uit.’*

Daarnaast komt bij ervaren inclusie ook het gevoel van bij de groep horen veel naar voren in de antwoorden van de respondenten. Zo leggen enkele respondenten uit hoe belangrijk het is om goed samen te werken, respondent 3 vertelt: *‘Inclusie is dat eigenlijk verschillende soorten mensen, mensen met verschillende achtergronden, met elkaar samenwerken in dit geval. En ik kijk dan naar de verhouding man-vrouw en ook culturele achtergronden...’* De respondenten benadrukken daarnaast hoe belangrijk het is dat iedereen mee mag doen. Respondent 4 vult hierop aan: *‘En dat iedereen zich daartoe uitgenodigd voelt en er geen*

*schroom is om dat op die manier te ervaren.* ' Het zou volgens Respondent 11 ook geen moeite moeten kosten om erbij te kunnen horen: *'Ik vind dat je overal bij moet kunnen horen, het zou niet zo moeten zijn dat je daar je best voor moet doen.'*

Diversiteit en inclusie zijn volgens de respondenten onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Respondent 4 benoemt: *'Het is belangrijk dat diversiteit en inclusie niet als aparte termen behandeld worden.'* Inclusie is volgens enkele respondenten complexer dan we op het eerste gezicht verwachten. Het hokjes-denken is mens-eigen, maar zit de ervaring van inclusie in de weg. Dit kan ervoor zorgen dat er geen waardering of geen groepsgevoel wordt ervaren.

## 4.2 Inclusief klimaat

Een inclusief klimaat wordt in dit onderzoek omschreven als de gedeelde ervaring van het werkklimaat dat bestaat uit praktijken die voor een gemeenschappelijk begrip zorgen waarin inclusief gedrag wordt verwacht, aangemoedigd en beloond (Boekhorst, 2015).

Diversiteit en inclusie wordt door veel respondenten beschreven als een onderwerp dat pas sinds kort op de agenda staat. Respondent 6 vertelt:

*'Wat we nu zien is dat vrij recent diversiteit en inclusie een onderwerp is geworden. Daar had ik een paar jaar geleden al een vraag over gesteld en toen was het beleid er niet. Toen ben ik niet bij de juiste persoon terecht gekomen om te zeggen: misschien moeten we daar wat mee.'* (Respondent 6).

De publieke component blijkt volgens twee respondenten, die eerder in de private sector hebben gewerkt, een rol te spelen. De gemeente hoort volgens de respondenten een afspiegeling van de samenleving te zijn. Deze respondenten benoemen dat ze de gemeente echter vooral zien als een hiërarchische en conservatieve organisatie. Mensen staan er hierdoor minder voor open om te experimenteren. Respondent 9 legt uit: *'Ja, een andere blik wordt meer gedoogd, misschien zijn dat wat zware woorden. Maar of het echt wordt geaccepteerd, is anders.'* Een inclusief klimaat lijkt dus nog niet overal van toepassing, maar er is een ontwikkeling gaande. Volgens respondent 6 begint het bij *'een open omgeving waarin het mogelijk is om over het onderwerp te praten'*. Respondent 17 vult aan dat het belangrijk is *'dat er naar je*

*geluisterd wordt, dat je de vragen kan stellen die je wil stellen. Gewoon openheid, luisterend oor. Het gevoel hebben dat het kan.'*

## 4.3 HR praktijken voor een inclusief klimaat

In het operationaliseringsschema zijn drie richtingen HR-praktijken voor een inclusief klimaat geïntroduceerd.

### 4.3.1 HR praktijken gericht op gelijke behandeling

#### 4.3.1.1.1. Instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen

Dit zijn instrumenten die zorgen voor een veilige werkomgeving en brengen een gevoel van psychologische en fysieke veiligheid mee die gepaard gaat met het delen van verschillende meningen en opvattingen van anderen (Shore et al., 2018). Het bestaan van vertrouwenspersonen wordt vaak als instrument genoemd. Er wordt daarnaast uitgelegd dat er enkele initiatieven zijn geweest die niet hebben gewerkt, en dat dit bij respondenten heeft gezorgd voor een verminderende ervaring van inclusie.

Zeventien van de twintig respondenten geven aan instrumenten vanuit de organisatie te ervaren die zorgen voor een veilige omgeving om perspectieven te delen. Vooral respondenten van gemeente 2 en 3 zijn positief. Het meest genoemde instrument is de aanwezigheid van vertrouwenspersonen die in elke gemeente aanwezig zijn. Respondent 5 legt de rol hiervan uit: *'We hebben een goed systeem van vertrouwenspersonen. En als je je niet gelijk behandelt voelt, op welke manier dan ook, ook naast dit onderwerp, dan is dat wel echt een goede veilige plek.'*

Enkele respondenten benoemen door de instrumenten nog niet altijd een veilige omgeving te ervaren. Er zijn wel programma's voor opgezet, maar deze zijn opgeschort of hebben geen duidelijke uitwerking omdat de leider zorgt voor een gevoel van onveiligheid. Respondent 6 illustreert:

*'Er was een programma gericht op die veiligheid. Maar dat programma is eigenlijk van het ene op het andere moment om zeep geholpen. Wat je ziet is dat we roepen dat we een veilige omgeving hebben en we flexibel zijn, maar ik heb dit nooit ervaren.'*

(Respondent 6).

#### 4.3.1.1.2. Toegang tot informatie en resources

Dit betekent de toegang als individu tot kritische informatie en resources en de overtuiging van een afdeling/organisatie om alle informatie te delen (Mor Barak & Cherin, 1998). Dit is een onderdeel van de HR-instrumenten gericht op gelijke behandeling van werknemers. Volgens zestien van de twintig respondenten is er gelijke toegang tot informatie en bronnen die nodig zijn om het werk goed te doen en initiatieven (op het gebied van inclusie) op te kunnen starten. De respondenten betrokken in de interviews toegang vooral op de online werkomgeving en de fysieke werkomgeving. Er zijn enkele respondenten die niet volledige toegang ervaren.

Veel respondenten ervaren de toegang tot informatie en resources door de algemene digitale pagina van de gemeente waar iedereen bij kan. Respondent 3 legt uit *‘Alles is op intranet te vinden. Dat is de eerste pagina die je ziet.’* Volgens andere respondenten wordt aangehaald dat voor hen toegang meer te maken heeft met de fysieke werkplek. Het betekent dat er voldoende gedaan wordt om deze voor mensen met een lichamelijke beperking toegankelijk te maken. Respondent 2 legt de situatie van zijn/haar collega uit: *‘Ja de toegangsdeur is verbreed. De smalle deuren uit 1300 waren niet geschikt. Hij heeft een eigen privé racebaan naar kantoor.’*

Er zijn echter enkele respondenten die niet het gevoel hebben toegang te krijgen tot alle informatie en resources, dit heeft weinig effect op hun ervaring van inclusie. Respondent 18 vertelt: *‘Ik denk dat daar wel verschil in zit ja. Ik heb een vermoeden dat sommige mensen over meer informatie beschikken dan anderen. Maar dat het ook samenhangt met functie.’*

#### 4.3.1.1.3. Rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling

Deze instrumenten hebben invloed op de ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van formele HR- praktijken, die worden gebruikt om de werkresultaten van werknemers te bepalen, zoals promoties, beloning en loopbaanontwikkeling (Le et al., 2020). Er zit een verschil in hoe respondenten rechtvaardigheid in betaling en promoties ervaren, en hoe ze tegen de rechtvaardigheid in loopbaanontwikkeling aankijken. Negen van de twintig respondenten geven aan rechtvaardigheid te ervaren in het ontwerp van betalingen en promoties door het ‘gestandaardiseerde’ schalensysteem. Respondent 2 legt uit:



*‘Als je normaal functioneert ga je periodiek een schaalje hoger. Er zijn twee andere mogelijkheden; als je niet goed genoeg functioneert blijf je in je schaal en als je helemaal niet functioneert is er een verbeterplan. Dit geldt voor iedereen.’*

(Respondent 2).

Er wordt door respondenten in gemeente 1 aangegeven dat het altijd mogelijk is om met vragen over betaling te stappen naar het ‘Adviesloket’. Het leidt echter niet altijd tot een antwoord, respondent 3 vertelt: *‘Ik ben in gesprek gegaan met leidinggevende en adviesloket. Maar het stagneert nu.’*

Opvallend is dat bij alle drie de gemeentes er mogelijkheden worden geboden om door te groeien. Middelen zijn echter in gemeente 3 niet voor iedereen beschikbaar, omdat deze enkel voor leidinggevenden bedoeld zijn, of het is een budgetkwestie. Respondent 17 vertelt:

*‘We kunnen dan niet allebei naar de opleiding. Het is niet van jij kan het niet... Maar het is meer door kosten. De leidinggevende vindt dat als je bij cursus bent geweest, je he daarnat dan kan delen met een collega.’* (Respondent 17).

Over loopbaanontwikkeling daarentegen lijken er enkele respondenten niet tevreden. Dit heeft volgens deze respondenten met hun functie te maken. Respondent 6 uit zijn/haar frustratie hierover: *‘In mijn functie is geen loopbaanontwikkeling mogelijk... Je kan alleen van rechts naar links bewegen.’*

#### *4.3.1.2.1. Instrumenten voor inclusieve werving & selectie*

Door twaalf van de twintig respondenten werd een nieuwe subcategorie aangehaald. De respondenten geven aan dat in werving en selectie diversiteit steeds belangrijker wordt. Er blijken op dit moment echter een aantal gewoontes ingebakken te zijn in onze taal die niet-inclusief zijn.

De respondenten uit de drie gemeentes benoemen het gebruik van inclusieve taal in vacatures, respondent 12 benoemt: *‘Er wordt nu gewerkt aan de handreiking inclusieve taal, intern. Er is personeelsbeleid over.’* In gemeente 1 zijn ze op dit moment bezig met anoniem solliciteren. Respondent 7 vertelt: *‘Nou is het zo dat de werkgever een aantal jaar geleden een pilot heeft gehad waarin intern anoniem solliciteren in het leven is geroepen... Deze pilot is*

*toen doorgezet omdat het werkte.*’ Toch zitten er volgens respondent 3 veel niet-inclusieve gewoontes ingebakken in ons taalgebruik, waar we ons bewust van moeten worden:

*‘Zij gaf toen een voorbeeld dat in ‘het witste geval’ er een onderzoek plaats zou vinden naar de medewerker en er dan niks gebeurde. Dit zou dan het beste scenario zijn. In zwartste geval zou het juist helemaal mis zijn. Hier werd dus het slechtste scenario mee bedoeld. Dus het is soms taalgebruik waar het racisme in sluipt’.*

(Respondent 3).

## **4.3.2 HR praktijken gericht op de integratie van verschillen**

### *4.3.2.1.1. Instrumenten tegen het moeten aanpassen aan de meerderheidsgroep*

Om integratie van verschillen te bereiken zijn instrumenten nodig die ervoor zorgen dat er groepsidentiteit is waar je als individu in de werkomgeving persoonlijke contacten kunt aangaan als je *true self*. Dit moet kunnen zonder de noodzaak je meningen te assimileren tot de waarden en verwachtingen van meerderheidsgroepen (Le et al., 2020; Nishii, 2013). Instrumenten die de noodzaak voor assimilatie tegengaan zijn vooral de initiatieven voor inclusie die gestart zijn door werknemers zelf. Als de instrumenten niet worden ervaren geven de respondenten aan zich te moeten aanpassen aan de heersende organisatiecultuur.

Het belangrijkste instrument is het bestaan van de medewerkersnetwerken. Dit werd benoemd door zes van de twintig respondenten. Het betreft persoonsnetwerken die worden opgezet. Respondenten zien hierin mensen terug waar ze zichzelf herkennen of waar ze een iets gemeenschappelijks mee hebben. Respondent 1 beaamt: *‘En ik kreeg ongelooflijk veel reacties terug van mensen die zich herkenden in mijn verhaal.’* In gemeente 1 zijn ze al langere tijd bezig en zijn er al diverse netwerken opgezet. Respondent 12 benoemt: *‘We hebben nu 4 medewerkersnetwerken intern, onder andere neurodiversiteit.’* In gemeente 1 en 2 is ongeveer op hetzelfde moment het interne netwerk voor neurodiversiteit opgezet. Dit netwerk richt zich op ‘onzichtbare’ kenmerken en psychische beperkingen. Respondent 6 legt uit:

*‘We zijn nu nog heel erg bezig met hoe kunnen we de beste man/vrouw op beste plek krijgen. Als je dat betreft op neurodiversiteit liggen daar best wat uitdagingen waar*

*we graag wat hulp voor zouden krijgen. Dan kun je ervoor zorgen dat je het beste uit een mens haalt.* (Respondent 6).

Het initiatief om een netwerk op te zetten komt vanuit de werknemers zelf. De organisatie speelt geen actieve rol, maar kan de aanvullende instrumenten om dit op te zetten wel faciliteren. De organisatie kan steun betuigen, respondent 6 geeft aan: *'Ik ben zelf de beweging neurodiversiteit begonnen met andere medewerkers, maar dit wordt ook wel door de organisatie gepromoot. Het wordt mooi gebracht.'* Daarnaast helpt de ondersteuning via *intranet*, waar berichten op gedeeld kunnen worden, en wanneer er tijd vrijgemaakt kan worden voor aanverwante evenementen. Dit gebeurt volgens respondent 7 op dit moment wel, maar kan nog meer worden geïntegreerd: *'Die worden nu nog niet breed gefaciliteerd, maar vanuit het arbo centrum is er wel tijd en geld beschikbaar gesteld.'*

Andere respondenten zijn minder positief en benoemen juist nog het gevoel van de noodzaak zich aan te moeten passen aan de heersende cultuur. Respondent 9 legt uit: *'Er zijn ook andersoortige mensen, andere culturen, andere geaardheden, daar zijn we mee bezig. Maar die passen zich aan, aan de bestaande dominante cultuur.'*

#### *4.3.2.1.2. Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen*

Dit betreft de instrumenten die de waardering en het respect voor verschillen van individuen in de groep bevorderen (Le et al., 2020) Er is volgens tien van de twintig respondenten weinig ruimte voor een andere blik. De respondenten die wel waardering en respect om verschillen ervaren, zijn hier positief over.

In de gemeente-omgeving ligt de focus op eenheid en er is dus weinig ruimte voor een andere blik of om anders te zijn. Respondent 7 vertelt: *'Nee, er wordt gedaan alsof er geen verschillen zijn. Het is niet dat iemand in het zonnetje wordt gezet omdat hij anders is. Ik denk ook niet dat dit binnen de cultuur van de gemeente past.'*

Er zijn enkele respondenten die de waardering om verschillen wel ervaren. Respondent 2 geeft aan dat bij gemeente 2 er ruimte is voor het out of the box denken. Dit wordt zelfs beloond: *'Daar hebben we een jaarlijkse bokaal voor. Dat zijn geen megabedragen, maar ze komen altijd wel met leuke aparte dingen. Met de mindset: laten we het eens proberen.'* Inclusie

wordt ervaren als mensen het gevoel hebben dat er gebruik gemaakt wordt van hun expertise en ze ruimte krijgen om zelf initiatieven op te zetten. Respondent 6 legt uit: *'Het feit dat ik echt mee mag doen in projecten waar ik expertise heb en wat in weet te brengen. Dat vind ik onwijs positief.'*

#### *4.3.2.1.3 Open communicatie over normen en waarden*

Open communicatie bestaat uit een dialoog en interactie tussen collega's en het speelt een sleutelrol in het aanmoedigen van betrokkenheid en participatie in werkprocessen. Dit zorgt voor een betere relatie tussen, en het beter begrijpen en vertrouwen van werknemers en managers. Het zorgt voor de vermindering van conflicten. (Le et al., 2020; Bergman et al., 2016). Veel respondenten ervaren de open communicatie niet. Respondenten uit gemeente 3 ervaren het wel, dit komt vooral door het informele contact.

De meerderheid van de respondenten, twaalf respondenten, geeft aan dat open communicatie nog niet vanzelfsprekend is, of wordt gefaciliteerd door de organisatie. Respondent 20 legt uit: *'Of ik het heel erg uit zou spreken? Nee... Ik voel niet echt een klimaat waar alles kan, waar vernieuwing in plaats kan vinden. Daar zijn we hier nog niet klaar voor.'*

Er wordt door enkele respondenten wel uitgelegd dat als de lijnen kort zijn, er meer mogelijkheden zijn voor open communicatie over normen en waarden. Respondent 19 benoemt: *'In [gemeente 3]... is het wat gemoedelijker allemaal, ik denk dat die ruimte voor communicatie er ook echt wel is.'* Het instrument dat de organisatie volgens de respondenten daarom moet bieden is de aanzet tot een open gesprek. Het inleven in iemand anders zijn normen en waarden speelt hierin een belangrijke rol. Dit heeft ook te maken met de mindset van een werknemer. Respondent 9 maakt de vergelijking: *'Je kan dan misschien wel autorijden, maar er zijn andere mensen die op een andere manier autorijden, daar moet je rekening mee houden.'* Enkele respondenten leggen uit dat dit komt door in het begin van het teamoverleg te vragen hoe het met iedereen gaat. Respondent 19 benoemt dat het ook een informele kant heeft:

*'Ons team heeft ontzettend veel contact ook, in een app-groep en informele Teams-overleggen. Zo blijven we wel van elkaar op de hoogte, wat er allemaal speelt. Als*

*iemand ergens mee zit, dan is er altijd een collega met wie dat gedeeld kan worden.'*

(Respondent 19)

#### *4.3.2.1.4. Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren*

Er worden door respondenten uit gemeentes 1 en 2 vaak initiatieven benoemd, waardoor een nieuwe subcategorie ontstaan is. Er wordt steeds meer gedaan door de organisatie om bewustzijn te creëren over het onderwerp inclusie. Het betreft soms kleine symbolen, en soms grotere initiatieven. Niet iedereen wordt echter nog bereikt.

Het bewustmaken wordt veel gedaan door de netwerken, trainingen en webinars op het gebied van diversiteit en inclusie. Respondent 4 geeft een voorbeeld van het soort trainingen: *'Verschillende trainingen met zo'n VR bril. Dat je in de schoenen van iemand anders komt te staan, moslima of iemand met een arbeidshandicap. Dat je echt kan beleven hoe anderen naar jou kijken'* Of het kan ook gaan over een tastbaar spel wat je met elkaar kunt doen. Respondent 12 legt uit: *'Er bestaat een dilemmaspel. Je krijgt dan een dilemma te horen, met vier keuzes en gaat in gesprek.'*

De initiatieven bereiken echter nog niet altijd de hele organisatie. Respondent 1 vertelt: *'Maar omdat het niet verplicht is... zie je dat er wel vaak dezelfde mensen komen.'* Er is volgens dezelfde respondent vooral een gemis aan leidinggevendenden bij deze sessies, want *'juist die zou je willen motiveren en bereiken.'* Een andere afwezige groep betreft de medewerkers in de uitvoering. Respondent 8 legt uit dat dit echter geen onwil van de medewerker is, maar dat niet iedereen de (digitale) middelen en competenties heeft om te worden bereikt: *'Maar als jij praktisch geschoold ben, of geen migratieachtergrond, en je spreekt de taal niet, dan is het echt lastig je weg vinden. En ik denk niet dat mensen zich dan heel inclusief voelen.'* Er wordt nu nog veel gedaan met kleine symbolen, maar twee respondenten die duidelijk inzicht hebben in de huidige instrumenten geven aan klaar te zijn voor een grotere stap. Zo legt respondent 5 uit: *'Dan is het ja we zijn zo inclusief, we gaan even een cadeautje doen voor iedereen met het Suikerfeest. Dan denk ik, ja dat zijn meer symbooldingetjes.'* En respondent 9 zegt: *'Ik heb wel grote hoop dat na die kleine stapjes nu wel een grotere stap komt. We kunnen ook niet anders.'*

### 4.3.3 HR praktijken gericht op de participatie in beslissingen

#### 4.3.3.1.1. Instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng in besluitvorming

De actieve vraag naar inbreng van perspectieven draagt mede bij aan de participatie van werknemers in beslissingen. Dit wordt bepaald door de mate waarin de diverse perspectieven van werknemers door management actief worden gezocht in beslissingsprocessen, ook al kunnen ze mogelijk de status quo verstoren (Mor Barak et al., 1998). Op de vraag of er actieve instrumenten zijn om de inbreng van werknemers op te halen, wordt door de respondenten overwegend negatief gereageerd. Er zijn wel twee instrumenten, de Ondernemingsraad en enquêtes, die door bijna elke respondent wordt aangehaald.

De negatieve reacties komen door het gevoel niet betrokken te worden. Respondent 20 beaamt: *'... of er in de organisatie zo om gevraagd wordt, er rekening mee gehouden wordt? Nee dat denk ik niet.'* De Ondernemingsraad en enquêtes worden het meest gebruikt om inbreng op te vragen, vijf respondenten benoemen dit. Respondent 12 legt uit: *'We hebben een OR, die wordt in principe gekozen door de diensten. Dan zou je daarvan kunnen zeggen dan heb je op een bepaalde manier inspraak.'* En respondent 10 vertelt: *'Ik denk dat ze het met die enquêtes aanpakken. En ze vragen expliciet ze in te vullen.'* Twee voormalig trainees, geven aan vaak gevraagd te worden om hun kritische blik te geven. Respondent 10 licht toe:

*'De gemeente gebruikt trainees om juist expliciet te vragen naar je mening, vanuit directie en management... Ze zetten trainees ook echt daadwerkelijk in om de organisatie te prikkelen, die de normale gang van zaken altijd questionen'.*

(Respondent 10).

#### 4.3.3.1.2 Een open dialoog met management over besluitvorming

Serius nemen betekent dat de ideeën en perspectieven van medewerkers invloedrijk zijn, en er naar hen wordt geluisterd. Er is dan een open dialoog met management (Shore et al., 2018); (Holland, Allen & Cooper, 2013), wat zorgt voor participatie in beslissingen. Een deel van de respondenten ervaart dit nog niet, behalve bij gemeente 3 waar wel wordt benoemd dat hier ruimte voor is.

Tien van de twintig respondenten geven aan hun meningen niet terug te zien in beslissingen. Respondent 7 vertelt:

*'Je voelt gewoon dat de beslissing al lang genomen is en dat je daar eigenlijk niks over te zeggen hebt. Het is van bovenaf bedacht. Hoe kunnen we medewerkers het beste meekrijgen? Door het vragen van hun mening.'* (Respondent 7).

Respondenten uit de kleine gemeente, gemeente 3, geven aan dat door de korte lijnen er sneller reactie gegeven wordt op hun suggesties. Respondent 18 vertelt: *'Maar uitgaande van andere gesprekken, denk ik dat als men het er niet mee eens is, je het ook direct te horen krijgt.'* De leidinggevende kan hier een bepalende rol in spelen. Respondent 16 legt de positieve invloed uit: *'Er wordt altijd naar je geluisterd door management, mede door de teamleider.'*

#### *4.3.3.1.2. Verwijderen van barrières in besluitvorming*

Barrières zorgen voor meer negatieve ervaringen op de werkplek. Het doorbreken van de barrières zorgt voor verandering. Dit stimuleert meer participatie en daarmee verbetering van de omgeving voor iedereen (Bilimoria, Joy & Liang, 2008). Een groot gedeelte, tien van de twintig respondenten, is van mening dat de organisatie zich niet bewust is van de barrières, of er te weinig aan doet om deze te doorbreken. Het publieke karakter van de organisatie speelt hierbij een rol. De instrumenten die gebruikt kunnen worden zijn enquêtes en duidelijke communicatie via management.

Als de barrières wel duidelijk zijn, wordt bijvoorbeeld het gevoel van een onveilige omgeving ervaren of de angst wat een (andere) mening voor gevolgen zou kunnen hebben voor de toekomst. Respondent 14 vertelt: *'Ik zou het alleen vermelden als ik zeker weet dat ik er zelf geen nadeel aan heb. Het kan je carrière echt wel beëindigen zeg maar.'* En respondent 13 legt uit:

*'Bewustzijn is er wel in de organisatie. Maar ze weten niet hoe, en ze zijn bang. Iedereen blijft zitten waar hij zit. Dit ken ik, dit hou ik vast, want anders raak ik misschien mijn positie kwijt. Dus het houdt elkaar in stand, het moet doorbroken worden.'*

(Respondent 13).

Hiernaast wordt volgens respondenten vaak tegen de barrière van wet en regelgeving aangelopen. Respondent 7 licht toe: *'En de reden daarvoor is dat we in werk onze normen en*

*waarden door de wetvoering heel streng geleid worden.’ Deze barrière is niet te verwijderen, maar het bewustzijn hiervan is wel belangrijk, respondent 4 vindt: ‘Het is belangrijk om je bewust te zijn van de blinde vlekken.’*

Instrumenten om (het gevoel van) andere barrières weg te halen bestaan onder andere, volgens respondent 10, weer uit de enquêtes: *‘Als iemand die barrière voelt om zijn mening te geven, dat die weggenomen wordt door anonimiteit en dat je erop wordt geattendeerd om hem in te vullen, want dat is belangrijk.’* Daarnaast is er een goed communicatiesysteem richting de top van de organisatie nodig. Respondent 15 benoemt: *‘Ik denk over het algemeen dat het wel gewoon met andere teamleiders besproken wordt, wat de teams ervan vinden... En dat dit naar boven sijpelt, hoe de organisatie erover denkt.’*

Kortom, na het bestuderen van de interviews lijkt het erop dat er door de meeste werkgevers het meeste wordt gedaan in de categorie 1 *HR-praktijken gericht op gelijke behandeling*. Er komt ook uit de interviews dat veel mensen rechtvaardigheid ervaren wordt in de betaling, promoties en loopbaanontwikkelingen door het gestandaardiseerde schalensysteem in de gemeente. Om een veilige omgeving te creëren bestaan er vertrouwenspersonen en er zijn trainingen voor leidinggevendenden. De toegang tot informatie en resources lijkt een vanzelfsprekendheid, maar veel respondenten beginnen over een nieuw instrument: het belang van inclusieve werving en selectie. In categorie 2 *HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen* wordt op dit moment minder gedaan. Er is wel een opmars in de bewustwording van het onderwerp. De gemeente lijkt echter een omgeving waarin het nodig is om je aan te passen en verschillen niet worden aangemoedigd. Er wordt juist naar eenheid gestreefd, waardoor waardering en open communicatie over normen en waarden soms lastig blijkt. In categorie 3 *HR-praktijken gericht op participatie in beslissingen* wordt door de respondenten enkel de Ondernemingsraad en enquêtes als duidelijke instrumenten naar voren gebracht. Vooral in de grotere gemeentes wordt aangegeven dat er nog niet altijd sprake is van een open dialoog, omdat de opgehaalde informatie en hoe hieruit acties voortkomen nog niet altijd wordt teruggekoppeld. Barrières tot besluitvorming worden door enkele respondenten ervaren. Het is echter onduidelijk of dit komt omdat de gemeente hier niet iets tegen wil doen, of omdat de gemeente zich er niet bewust van is dat ze bestaan.



## Hoofdstuk 5: Analyse

*In dit hoofdstuk wordt de koppeling tussen de literatuur en de interviews gemaakt. Er wordt een herzien conceptueel model gepresenteerd, waarin de empirische data is verwerkt.*

### 5.1 Het beïnvloeden van inclusie

In de analyse is gezocht naar hoe de HR-praktijken in een inclusief klimaat de ervaring van inclusie kunnen beïnvloeden. Om dit helder te krijgen is apart naar elke HR-praktijk binnen de drie categorieën gekeken, en is er ruimte geweest voor ontdekkingen van andere factoren die invloed hebben. Uit de analyse komt dat er een combinatie van factoren nodig zal zijn en, afhankelijk van de organisatie, zelfs een hele cultuurverandering.

Het was voor de analyse nodig om een extra code toe te voegen aan ‘ervaren inclusie’ om de nuance aan te brengen. Daarom is er naast ‘ervaart geen inclusie’ en ‘ervaart inclusie’, nu ook ‘ervaart deels inclusie’ toegevoegd. Met de ervaring van inclusie wordt bedoeld dat er *belongingness* en *uniqueness* wordt ervaren. Geen inclusie daarentegen betekent dat *belongingness* en *uniqueness* niet ervaren worden. Respondenten kunnen ook deels inclusie ervaren, als ze wel *belongingness* ervaren, maar minder *uniqueness*, of andersom. Een andere mogelijkheid om de respondenten deze code toe te wijzen is wanneer er later in het gesprek aanwijzingen zijn dat ze het oorspronkelijke antwoord op de vraag ‘*Hoe inclusief voel je je in de organisatie?*’ afzwakken.

Om duidelijk inzicht te krijgen in de HR-praktijken en overige factoren die invloed hebben op de ervaren inclusie, en de relatie tussen de HR-praktijken in een inclusief klimaat en ervaren inclusie, is allereerst hieronder een schema gemaakt met de bevindingen uit de analyse. Hierna is dit schema verder toegelicht.

<b>Praktijken</b>	<b>Ervaring respondenten</b>		
	<i>Geen inclusie (2 respondenten)</i>	<i>Deels inclusie (8 respondenten)</i>	<i>Wel inclusie (10 respondenten)</i>
<b>HR-praktijken gericht op de gelijke behandeling van werknemers</b>			
1. Instrumenten voor een veilige omgeving	Ervaren geen instrumenten	Ervaren wel instrumenten	Ervaren wel instrumenten
2. Toegang tot informatie en resources	Ervaren wel toegang	Ervaren wel toegang	Ervaren wel toegang
3. Rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling	Ervaren geen rechtvaardigheid	Ervaren geen rechtvaardigheid	Ervaren wel rechtvaardigheid
4. Instrumenten voor inclusieve werving en selectie	Ervaren geen instrumenten	Enkele respondenten ervaren wel instrumenten, enkele respondenten niet	Ervaren wel instrumenten
<b>HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen</b>			

1. Instrumenten tegen het moeten aanpassen aan de meerderheidsgroep	Ervaren wel instrumenten	Ervaren wel instrumenten	Enkele respondenten ervaren wel instrumenten, enkele respondenten niet
2. Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen	Ervaren geen instrumenten	Enkele respondenten ervaren wel instrumenten, enkele respondenten niet	Ervaren geen instrumenten
3. Open communicatie over normen en waarden	Ervaren geen open communicatie	Ervaren geen open communicatie	Ervaren wel open communicatie
4. Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren	Ervaren wel instrumenten	Ervaren wel instrumenten	Ervaren wel instrumenten
<b>HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen</b>			
1. Instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng in besluitvorming	Ervaren geen instrumenten	Ervaren wel instrumenten	Ervaren wel instrumenten

2. Een open dialoog met management over besluitvorming	Ervaren geen open dialoog	Ervaart geen open dialoog	Ervaren wel open dialoog
3. Verwijderen van barrières in besluitvorming	Ervaren geen verwijdering	Ervaren geen verwijdering	Ervaren geen verwijdering
<b>Rol van de leider</b>	De relatie met leidinggevende wordt negatief beoordeeld	De relatie met leidinggevende wordt positief beoordeeld	De relatie met leidinggevende wordt positief beoordeeld
<b>Karakterkenmerken van werknemer</b>			
1. Proactiviteit	Zijn proactief	Enkele respondenten zijn proactief, enkele zijn terughoudend	Zijn proactief
2. Mindset	Gesloten mindset	Open mindset	Open mindset
<b>Persoonskenmerken</b>			
1. Geslacht	Verskillend	Meer vrouwen dan mannen	Verskillend
2. Leeftijd	Oudere werknemers	Oudere en jongere werknemers	Jongere werknemers
3. Achtergrond	Nederlandse achtergrond	Meer respondenten met Nederlandse achtergrond dan met een andere etnische achtergrond	Ongeveer evenveel respondenten met Nederlandse achtergrond als met een andere etnische achtergrond

4. Beperking	Respondenten met een psychische beperking	Weinig respondenten met beperkingen	Respondenten met psychische en/of fysieke beperkingen en respondenten zonder beperkingen
5. Seksuele voorkeur	Hetero	Verschillend, hetero en homo/lesbisch	Hetero
<b>Gemeentekennmerken</b>			
1. Omvang van de gemeente	Werkzaam in grote (1) en middelgrote (2) gemeente	Werkzaam in grote (1) en middelgrote (2) gemeente	Werkzaam in kleine (3) gemeente
2. Diversiteit in omgeving	Heterogene omgeving	Heterogene omgeving	Enkele respondenten uit heterogene en enkele uit homogene omgeving

## **5.2.1 Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op gelijke behandeling**

HR-praktijken gericht op gelijke behandeling kan opgedeeld worden in vier subcategorieën die allemaal een andere relatie hebben tot de ervaring van inclusie. Hieronder wordt de aard van elke relatie uitgelegd.

### *5.2.1.1. Instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen*

Uit de analyse van de interviews is gebleken dat instrumenten voor een veilige omgeving sterk linken aan de ervaring van inclusie. De respondenten die benoemen deels of wel inclusie te ervaren benoemen ook het ervaren van instrumenten voor een veilige omgeving, en de respondenten die benoemen geen inclusie te ervaren benoemen juist afwezigheid van deze instrumenten. Een duidelijk instrument voor een veilige omgeving is het bestaan van vertrouwenspersonen. Respondenten die aangeven de instrumenten te ervaren geven aan zich open te durven stellen in de groep en het gesprek aan te gaan. Daarnaast geven respondenten met een psychische afwijking aan dat een veilige omgeving ervoor zorgt dat ze hun diagnose uit durven te spreken, zonder dat dit nadelige gevolgen zal hebben voor hun carrière.

### *5.2.1.2. Toegang tot informatie en resources*

De toegang tot informatie en resources wordt ervaren door bijna iedere respondent. Er kan worden vastgesteld dat de relatie met ervaren inclusie niet sterk is, omdat de toegang bevestigd wordt door de respondenten die deels of wel inclusie ervaren, maar ook door de respondenten die geen inclusie ervaren. Er heerst de gedachte dat alles op het online platform van de gemeente te vinden is. Dit houdt in dat de respondenten niet het gevoel hebben dat informatie of middelen voor ze worden achtergehouden. De toegang heeft meer te maken met de functie van iemand in de organisatie. De respondenten die dit benoemen geven niet aan zich hierdoor minder inclusief te voelen.

### *5.2.1.3. Rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling*

De rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling wordt wisselend ervaren en linkt daarom ook gematigd aan de ervaring van inclusie. Rechtvaardigheid wordt ervaren als werknemers niet het gevoel hebben dat andere werknemers door hun kenmerken meer of minder kansen krijgen. Er is te zien dat wanneer er geen

rechtvaardigheid wordt ervaren, de respondent ook aangeeft geen of minder inclusie te ervaren. Een respondent met een psychische beperking gaf aan geen inclusie te ervaren en benoemde tegelijk dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden hier een duidelijk effect op had. Respondenten die geen rechtvaardigheid in betaling en promoties ervaren, voelden zich minder deel van de groep omdat ze het idee hebben harder hun best te moeten doen om hetzelfde beoordeeld te worden. Ze voelen hun aparte kenmerken dan ook niet als een middel waar waardering voor is. Het gevoel van onrechtvaardigheid komt voort uit een gebrek aan transparantie over hoe er wordt beslist over salarisschalen en promoties, ook al lijkt dit een gestandaardiseerd (schalen)systeem.

#### *5.2.1.4. Instrumenten voor inclusieve werving en selectie*

Respondenten die aangeven inclusie te ervaren geven tegelijk aan dat ze inclusieve werving en selectie terugzien in de organisatie. De instrumenten voor inclusieve werving en selectie linken dus sterk aan ervaren inclusie. Dit gebeurt als er sprake is van inclusieve vacatureteksten of anoniem solliciteren. In de analyse komt naar voren dat als respondenten zich herkennen in collega's, ze ook aangeven meer inclusie te ervaren. Ze voelen zich op deze manier deel van een groep. Dit is bijvoorbeeld te zien op de afdeling SZW. De respondenten die hier werken geven aan zich te herkennen in persoonlijkheid maar ook in enkele uiterlijke kenmerken. Er werken hier bij de drie gemeentes die onderzocht zijn in dit onderzoek bijvoorbeeld meer mensen met een andere etnische achtergrond dan op andere afdelingen. Respondenten die geen inclusie ervaren, en een klein aantal dat deels inclusie ervaart geven aan nog kritisch te zijn over werving en selectie omdat ze geen diversiteit in topposities zien.

### **5.2.2 Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen**

Deze categorie gaat verder in op de relatie tussen de werknemers en de waardering van individuen. HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen kan opgedeeld worden in vier subcategorieën die allemaal een andere relatie hebben tot de ervaring van inclusie.

#### *5.2.2.1. Instrumenten tegen het moeten aanpassen aan de meerderheidsgroep*

Het is, volgens de literatuur, van belang dat mensen zichzelf kunnen zijn en zich niet hoeven te assimileren aan de dominante groepen in de organisatie. Deze instrumenten lijken gematigd te linken aan inclusie. Een instrument dat werkt tegen de aanpassing is het opzetten van initiatieven door werknemers waarin groepen mensen worden vertegenwoordigd. Dit linkt opnieuw aan herkenning en daarom geven de werknemers die met deze initiatieven bezig zijn aan ook inclusie te ervaren. Een voorbeeld dat duidelijk naar voren komt wordt gegeven door de respondenten met een psychische beperking en het samen opzetten van neurodiversiteit. Hierdoor overheerst ook een gevoel uniek te kunnen zijn en toch bij de groep te kunnen horen. Een gebrek aan de instrumenten lijkt echter bij enkele respondenten die wel inclusie ervaren, geen nadelige invloed te hebben. Wel bevestigen de respondenten die geen inclusie ervaren dat wanneer er op een afdeling een dominante organisatiecultuur heerst, waar iemand zich dan aan aan dient te passen, dit kan zorgen voor een gevoel van verminderde inclusie.

#### *5.2.2.2. Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen*

Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen hebben betrekking op unieke kenmerken van werknemers. Deze kenmerken worden bij goed gebruik van de instrumenten door collega's gehoord en gebruikt. Deze instrumenten linken gematigd aan ervaren inclusie. Er wordt over de instrumenten voor waardering en respect voor verschillen op dit moment vooral nog in hypothetische zin gesproken. Er lijken op dit moment nog weinig duidelijke instrumenten voor te bestaan. Enkele respondenten die deels inclusie of geen inclusie ervaren geven aan dit als een gemis te zien. Er komt in de resultaten naar voren dat een andere mening vaak slechts wordt gedoogd, of in enkele gevallen zelfs wordt afgestraft. Dit zorgt voor een verminderd gevoel van inclusie. Het publieke karakter van de gemeente zorgt voor het streven naar gelijkheid. Het is daarmee volgens veel respondenten geen plek om snel complimenten te geven over anders-zijn. Enkele respondenten die inclusie ervaren geven aan zich in dit gedachtegoed te kunnen vinden, en zich niet inclusiever te zullen voelen als er meer nadruk op de verschillen ligt. Respondenten die geen inclusie ervaren geven echter aan dat zij zich inclusiever zouden voelen als er meer ruimte zou zijn voor persoonlijke aanpassingen.



### *5.2.2.3. Open communicatie over normen en waarden*

Open communicatie over normen en waarden heeft te maken met het contact en vertrouwen tussen collega's. Uit de analyse is gekomen dat het sterk linkt aan de ervaring van inclusie. Werknemers die geen of deels inclusie ervaren geven aan dat dergelijke communicatie niet altijd goed of mogelijk is. Werknemers die wel inclusie ervaren geven aan wel open te kunnen communiceren. Door veel respondenten werd aangegeven dat er in de gemeente niet altijd ruimte is voor diverse normen en waarden omdat binnen de publieke sector meer op eenheid wordt gefocust. Dezelfde respondenten geven tegelijk aan dat deze eenheid op deze manier nog niet wordt bereikt. Ze voelen zich negatief beoordeeld omdat er in de gemeente juist vaak sprake is van 'hokjes-denken'. Een gevolg is, naar het voorbeeld van een van de respondenten, dat dit ervoor kan zorgen dat men binnen de vertrouwde groep blijft die dezelfde normen en waarden kent. Dit had bij de desbetreffende respondent een negatief gevoel tot gevolg en het bemoeilijkt het vormen van een inclusief klimaat. Door klikjesvorming van bijvoorbeeld etnische werknemers wordt dit soms door minderheidsgroepen zelf in stand gehouden. De werknemers die wel inclusie ervaren geven aan wel open contact te ervaren. Er wordt niet een duidelijk instrument voor dit contact benoemd, maar bijvoorbeeld informele ontmoetingsmomenten (op Teams) dragen bij aan het gevoel je uit te kunnen spreken over normen en waarden.

### *5.2.2.4. Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren*

Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren zijn bijvoorbeeld (online) trainingen hierover, of lezingen. De meeste respondenten die het bestaan van deze instrumenten noemen geven aan inclusie te ervaren. De instrumenten worden echter ook benoemd door de respondenten die geen inclusie ervaren, dus wordt er vastgesteld dat de relatie met ervaren inclusie niet sterk is. Door enkele respondenten wordt benoemd dat de instrumenten nu nog maar een beperkte groep bereiken. Veelal de minderheidsgroepen geven aan bij trainingen aanwezig te zijn. Deze mensen voelen een sterkere relatie met dit thema. Het valt op dat de werknemers die geen inclusie of deels inclusie ervaren het negatieve effect benoemen van de afwezigheid van andere groepen. Vooral de afwezigheid van leiders wordt als een gemis ervaren. Dit geeft werknemers het gevoel dat deze leiders de verantwoordelijkheid niet willen nemen. Het draagt bij aan het idee dat op hoger niveau het bewustzijn nog niet is ingedaald en

op deze manier wordt een negatief gevoel bij de respondenten versterkt die minder of geen inclusie ervaren.

### **5.2.3. Beïnvloeden van inclusie: HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen**

Deze categorie gaat verder in op de inclusie in besluitvorming bij organisaties. HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen kan opgedeeld worden in drie subcategorieën die allemaal een andere relatie hebben tot de ervaring van inclusie.

#### *5.2.3.1 Instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng bij besluitvorming*

De instrumenten die door bijna elke respondent worden benoemd zijn de Ondernemingsraad (OR) en enquêtes. Deze instrumenten linken sterk aan de ervaring van inclusie. De werknemers die geen inclusie ervaren geven aan deze instrumenten niet duidelijk te ervaren want ze voelen geen actieve vraag naar hun inbreng vanuit management. Zij geven aan dat de gemeentes waarin zij werken groot zijn, en dat op hun afdeling ze zich niet serieus genomen voelen. Zij zien enquêtes als een instrument dat wordt ingezet als de beslissing eigenlijk al is genomen. De werknemers die echter wel inclusie of deels inclusie ervaren geven aan de enquêtes als een effectief instrument te beoordelen, omdat het iedereen de mogelijkheid geeft anoniem iets in te brengen en hierdoor weinig blokkades ervaren worden. Zo kan een unieke mening gegeven worden. Dezelfde respondenten benoemen ook de OR. Ze geven aan dat de OR een weerspiegeling is van de organisatie en de groep, dus dat werknemers van diverse afdelingen hierin zitten. De respondenten die deels inclusie ervaren zijn kritischer over dit instrument. Zij zien dat er nu vaak nog een homogeen gezelschap, uit vaak oudere werknemers, in de OR zit.

#### *5.2.3.2. Een open dialoog met management over besluitvorming*

Een open dialoog met management over besluitvorming kan plaatsvinden aan de managementtafel maar ook door terugkoppeling via teamleiders. Deze dialoog linkt sterk aan de ervaring van inclusie. De respondenten die open dialoog ervaren, geven ook aan inclusie te ervaren. Dit komt voort uit het gevoel dat er transparant door management wordt gehandeld en de respondenten weten wat er met hun inbreng wordt gedaan. Dit zorgt er vooral voor dat er waardering wordt ervaren en dat werknemers zich niet ‘minder’ voelen dan management. De

korte lijnen met teamleiders versterken het gevoel van transparantie en waardering. Er zijn echter meer respondenten die aangeven geen mogelijkheid tot een open dialoog te ervaren, dit komt door het gebrek aan transparantie. Enkele respondenten hebben daarnaast het gevoel niet begrepen te worden door de hogere lagen binnen de gemeente. Ze ervaren dat hun ideeën op managementniveau van tafel worden geveegd, wat bij de werknemers zorgt voor een negatief gevoel.

#### *5.2.3.3. Het verwijderen van barrières in besluitvorming*

Het verwijderen van barrières in besluitvorming wordt mogelijk gemaakt door duidelijke communicatie over de wensen van de werknemer in een veilige omgeving. Hierdoor vormt dit een mix van enkele van de hierboven beschreven subcategorieën. Het is daarom mogelijk te beargumenteren dat het eigenlijk meer een randvoorwaarde is om inclusie ervaren. Omdat de relatie hierdoor onduidelijk is, is er geen link aangegeven tussen het verwijderen van barrières in besluitvorming en ervaren inclusie. De werknemers die inclusie ervaren merken de afwezigheid van barrières op. De werknemers die echter geen inclusie ervaren benoemen dat er wel degelijk barrières zijn, maar geven aan dat de gemeente er niets aan doet om deze te verwijderen. Ze geven aan dat er een cultuur heerst waarin medewerkers bang zijn zich te mengen in besluitvorming omdat dit slechte gevolgen voor hun loopbaan binnen de gemeente zou kunnen hebben. Veel respondenten die deels inclusie ervaren geven aan dat ze wel het gevoel hebben dat er barrières bestaan en ze willen graag zien dat management nog meer gaat doen om dit goed in kaart te brengen.

### 5.3 Rol van de leider

Dit onderzoek toont aan dat de beoordeling van, en de relatie met, de leider een modererend effect heeft op de relatie tussen de HR-praktijken voor een inclusief klimaat en de ervaring van inclusie. De respondenten die aangeven inclusie te ervaren geven tegelijk aan een goede band te hebben met hun leidinggevende. Ze benadrukken dat een goede leider een voorbeeldrol inneemt. Deze leider kan dan bijvoorbeeld zorgen voor een veilige omgeving en mogelijkheden tot dialoog. Daarnaast hoort de leider aan te voelen wanneer hij/zij moet optreden, of wanneer een proces aan de groepsdynamiek overgelaten moet worden. Als de leidinggevende door de respondenten negatief wordt beoordeeld kan dit als gevolg hebben dat er geen inclusie wordt

ervaren. De negatieve reacties komen met name van respondenten die benoemen een onveilige omgeving te ervaren. Zij geven aan zich hierdoor niet uit te durven te spreken naar hun leider.

## 5.4 Karakterkenmerken

Karakterkenmerken van werknemers hebben een modererend effect op de relatie tussen de HR-praktijken en de ervaring van inclusie. Karakter wordt in dit onderzoek opgesplitst in de proactiviteit van een werknemer en de mindset die deze persoon heeft, omdat dit in de resultaten naar voren is gekomen.

### 5.4.1. Proactiviteit

Proactieve werknemers nemen zelf het initiatief en geven aan vooral de organisatie nodig te hebben om de integratie van ideeën binnen het thema diversiteit en inclusie te faciliteren. Enkele respondenten zijn proactief maar voelen de medewerking van de organisatie niet, dit zorgt ervoor dat ze geen inclusie ervaren. Als ze deze medewerking wel ervaren en zij zien dat hun initiatieven of inbreng wel serieus worden genomen, zorgt dit wel voor de ervaring van inclusie. Er zijn ook een aantal respondenten die het thema diversiteit en inclusie niet als hun eigen verantwoordelijkheid zien. Zij zijn dus minder proactief en verwachten hierin meer van de begeleiding van de organisatie. Deze respondenten geven over het algemeen aan deels inclusie te ervaren.

### 5.4.2. Mindset

De mindset betreft hoe respondenten in het leven staan. Dit heeft te maken met de normen en waarden waarmee ze zijn opgevoed en het inlevingsvermogen in anderen. Bij de twee respondenten die geen inclusie ervaren is in de antwoorden te zien dat zij het lastig vinden om zich in andere werknemers in te leven. Wel kunnen ze zich voorstellen wat bijvoorbeeld werknemers met dezelfde beperking ervaren, maar er is weinig openheid voor de mening van anderen. Door werknemers die deels en wel inclusie ervaren wordt aangegeven hoe belangrijk het is je te kunnen verplaatsen in iemand anders. Zo benoemen enkele respondenten dat dit een blinde vlek kan vormen, en het nodig is dat we ons hier bewust van zijn. Deze respondenten staan over het algemeen meer open voor verandering, en doen vaker mee aan de besluitvorming in de organisatie.

## 5.5 Persoonskenmerken

De persoonskenmerken van de respondenten hebben een modererend effect op de relatie tussen de HR-praktijken en de ervaring van inclusie.

### 5.5.1. Geslacht

Geslacht heeft invloed op hoe HR-praktijken linken aan ervaring van inclusie. Enkele vrouwelijke respondenten die deels inclusie ervaren geven aan dat zij een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in het managementkader zouden willen zien. Daarnaast ervaren vooral de vrouwelijke respondenten, ten opzichte van de mannelijke respondenten, vaker het gemis aan contact door corona. In hun antwoorden is te zien dat zij daarom meer waarde hechten aan fysiek contact op de werkvloer met open communicatie over normen en waarden in een veilige omgeving.

### 5.5.2. Leeftijd

Leeftijd heeft invloed op hoe HR-praktijken linken aan de ervaring van inclusie. Veel jonge werknemers geven aan inclusie te ervaren omdat zij met een ‘nieuwe en frisse blik’ worden uitgenodigd om hun meningen te delen en in gesprek te gaan met management. Hierdoor ervaren zij inclusie. Tegelijk geven deze respondenten wel aan dat het nieuw komen in de organisatie wel wennen is, en dat het even duurt voor ze serieus worden genomen. Dat de inbreng meer wordt gezocht bij de jonge werknemers zorgt bij oudere werknemers daarentegen voor een verminderde ervaring van inclusie, omdat zij zich dan achtergesteld voelen.

### 5.5.3. Achtergrond

Etnische achtergrond beïnvloedt hoe HR-praktijken linken aan de ervaring van inclusie. Opvallend is dat de twee respondenten die aangeven geen inclusie te ervaren allebei een Nederlandse achtergrond hebben. Zij spreken allebei wel het verlangen uit meer nationaliteiten binnen de gemeente te zien. De respondenten met een andere etnische achtergrond die deels inclusie ervaren leggen uit dat het gevoel van inclusie vooral voortkomt uit de herkenning van zichzelf in anderen binnen het team. Tegelijk geven zij aan dat ze zich minder serieus genomen voelen dan andere werknemers met een Nederlandse achtergrond in het pitchen van hetzelfde idee. Toch lijkt de meerderheid van de ondervraagde respondenten met een andere etnische

achtergrond wel inclusie te ervaren. Zij geven wel allemaal aan (nog meer) behoefte te hebben aan instrumenten die zorgen voor bewustzijn over het thema inclusie.

#### **5.5.4. Beperking**

Fysieke en psychische beperkingen beïnvloeden hoe HR-praktijken linken aan de ervaring van inclusie. De afkeuring van, of het weinig rekening houden met, een beperking zorgt ervoor dat er geen inclusie wordt ervaren. Vooral een respondent met een psychische beperking kan zich een buitenstaander voelen als de gemeente niet in staat is om maatwerk te verrichten, zoals een aparte kamer voor een werknemer die hoogsensitief is en niet in een kantoortuin kan werken. Als een respondent met een beperking echter wel het faciliteren vanuit de gemeente ervaart, door bij een fysieke beperking bijvoorbeeld een aangepaste stoel aan te bieden of bij een psychische beperking een aparte ruimte openstelt om in te werken, dan zorgt dit wel voor de ervaring van inclusie.

#### **5.5.5. Seksuele voorkeur**

Seksuele voorkeur heeft invloed op hoe HR-praktijken linken aan de ervaring van inclusie. Het valt op dat de respondenten die aangeven een andere seksuele voorkeur te hebben vaak deels inclusie ervaren. In de resultaten is terug te zien dat deze respondenten (van nature) bewuster bezig zijn met de thematiek van diversiteit en inclusie, omdat zij zich wel eens ‘anders’ hebben gevoeld door hun seksuele voorkeur. Deze respondenten hebben echter niet het gevoel door hun seksuele voorkeur negatiever beoordeeld te worden dan bijvoorbeeld hetero-collega's.

### **5.6 Gemeente kenmerken**

De kenmerken van de gemeentes hebben een directe invloed op de HR-praktijken voor een inclusief klimaat en de ervaren inclusie. Gemeentekenmerken die in de resultaten naar voren zijn gekomen betreffen de omvang en de diversiteit van de omgeving.

#### **5.6.1. Omvang gemeente**

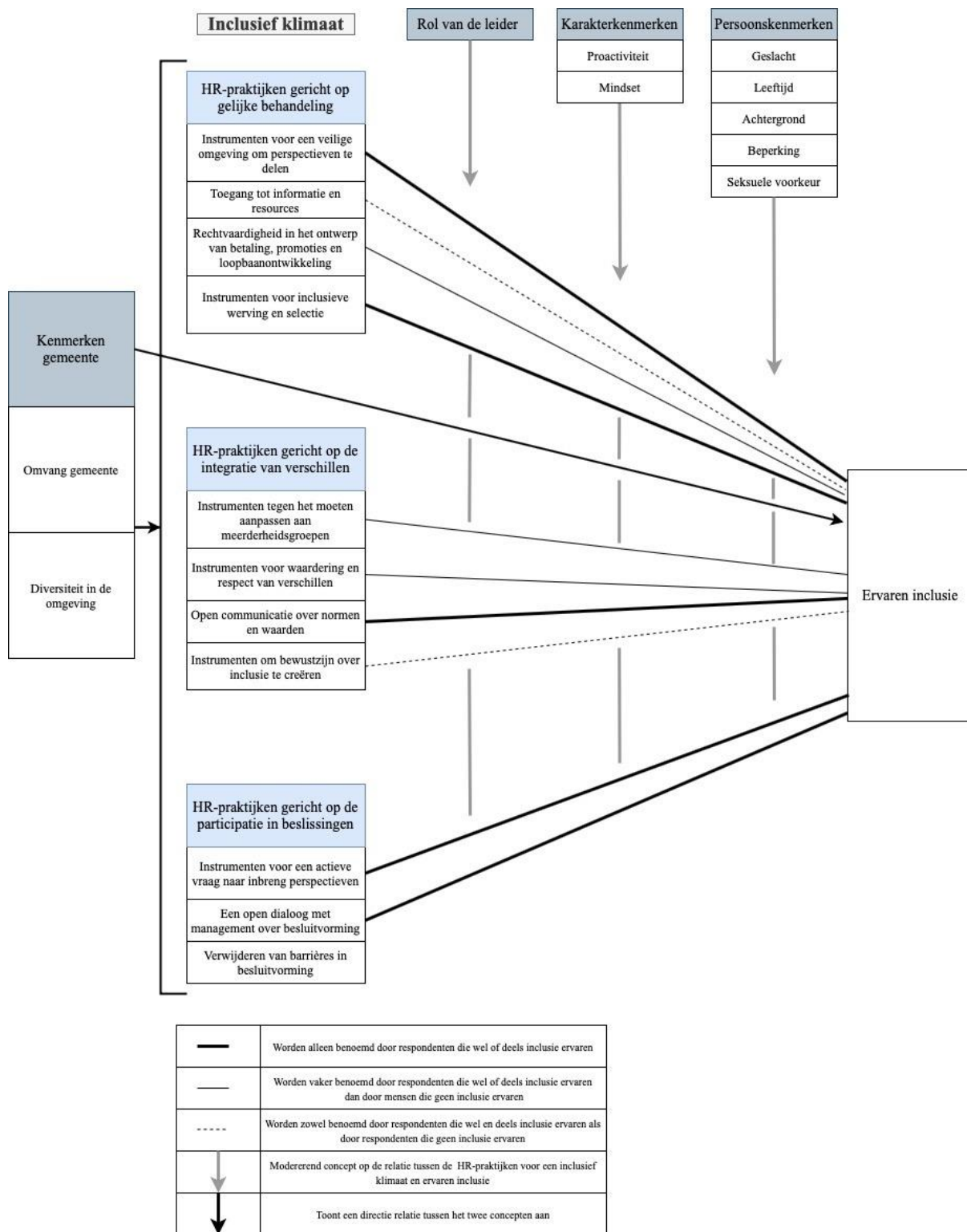
De omvang van gemeente wordt bepaald door de grootte van de stad en de omvang van het werknemersbestand. Uit dit onderzoek is gebleken dat de omvang van de gemeente een directe invloed heeft op hoeveel en welke instrumenten voor een inclusief klimaat worden ingezet. Daarnaast is er ook een directe invloed ontdekt op de ervaring van inclusie. In de resultaten is

naar voren gekomen dat initiatieven zoals bewustwordingscampagnes en D&I ambassadeurs worden ingezet bij de grote gemeente 1 en middelgrote gemeente 2. Er wordt in de kleine gemeente 3 nog niet actief ingezet op het thema diversiteit en inclusie. Toch is te zien dat bij deze gemeente door elke respondent wel of deels inclusie wordt ervaren. Hierdoor kan beargumenteerd worden dat er ook directe invloed van de gemeentevomvang op de ervaring van inclusie is. Dit komt door het aantal hiërarchische lagen tussen werknemers en management. Bij de kleine gemeente 3 wordt vaak door respondenten benoemd dat het goede contact met management en de korte lijnen een positieve uitwerking hebben op de ervaring van inclusie. De respondenten in deze gemeente ervaren dus weinig hiërarchische lagen en voelen zich dan ook sneller gehoord en sneller deel van de groep. Bij de middelgrote gemeente 2 en grote gemeente 1 zijn de afdelingen groter en hierdoor ook de afstand tot de teamleiders en directie. Er zijn in deze twee gemeentes meer respondenten die geen of deels inclusie ervaren, ook al lijken de instrumenten wel aanwezig.

### **5.6.2. Diversiteit in de omgeving**

Naast de omvang van de gemeente speelt ook de omgeving een rol. De diversiteit in de omgeving heeft te maken met het inwonersbestand van de stad en de weerspiegeling hiervan in de gemeente. De diversiteit in de omgeving heeft een directe invloed op de HR-praktijken en op de ervaring van inclusie. De invloed op de HR-praktijken is te zien in de antwoorden van de respondenten die aangeven deel te zijn van een gemeente in een diverse omgeving. Zij geven aan hierdoor meer urgentie te ervaren om HR-praktijken gericht op inclusie te creëren of in te zetten. Een gebrek aan instrumenten kan juist zorgen voor een verminderd gevoel van inclusie. Er is ook een directe invloed van diversiteit in de omgeving op de ervaring van inclusie. Dit is terug te vinden in de antwoorden van respondenten die werken voor gemeentes van steden met een divers inwonersbestand, vooral gemeente 1 en gedeeltelijk gemeente 2. Zij ervaren deels of geen inclusie wanneer zij zien dat nog niet elke bevolkingsgroep duidelijk wordt vertegenwoordigd in de gemeente. De respondenten geven aan vooral in het management-kader weinig diversiteit terug te zien. Respondenten die in de gemeente van een meer homogene stad werken waarderen ook een divers werknemersbestand, maar ze ervaren al sneller een afspiegeling van de stad binnen de gemeente waar ze werkzaam zijn.

Nu de resultaten geanalyseerd zijn en aan de hand van de categorieën uit het theoretisch kader zijn ingevuld, is het conceptueel model herzien en hieronder visueel weergegeven.



Figuur 5.1 Herzien conceptueel model



## Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

*Dit hoofdstuk vormt de conclusie van dit onderzoek. Allereerst wordt aan de hand van de deelvragen een antwoord geboden op de hoofdvraag. Als tweede wordt een theoretische discussie van de resultaten gepresenteerd. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de methodologie van het onderzoek. Afsluitend worden aanbevelingen geformuleerd voor de organisaties waar het onderzoek is uitgevoerd, die ook van pas zullen komen bij de vorming van de propositie bij Kirkman Company.*

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is bepalen wat gemeentes volgens werknemers aan HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen doen om een gevoel van inclusie te creëren. De hoofdvraag die in dit onderzoek beantwoord diende te worden, is:

*Welke mogelijke HR-praktijken voor een inclusief klimaat kunnen Nederlandse gemeentes implementeren voor het vergroten van de ervaring van inclusie?*

Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij respondenten in drie gemeentes. Het onderzoek is gestructureerd aan de hand van vier deelvragen, die samen tot de beantwoording van de hoofdvraag leiden. De eerste twee deelvragen zijn theoretisch van aard. Deelvraag 1, de betekenisgeving van ervaren inclusie, is op basis van de theorie van Shore et al. (2011) beantwoord: Inclusie wordt ervaren als aan de behoeftes aan *belongingness* en *uniqueness* wordt voldaan. *Belongingness* houdt in dat een werknemer zich deel van de groep voelt, en *uniqueness* houdt in dat deze werknemer zich hierin ook individueel gewaardeerd voelt. Om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden, betreffende de rol van een inclusief klimaat in de ervaring van inclusie, is door middel van de literatuur beargumenteerd dat een inclusief klimaat de basis vormt voor het kunnen ervaren van inclusie. Er is uitgelegd dat een inclusief klimaat tot stand komt door drie categorieën HR-praktijken (Nishii, 2013; Le et al.2020): HR-praktijken gericht op de gelijke behandeling van werknemers, HR-praktijken gericht op de integratie van de verschillen tussen werknemers en HR-praktijken gericht op de participatie van werknemers in beslissingen. Wat nog onvoldoende duidelijk wordt uit de bestaande literatuur is de invulling van deze HR-praktijken. Daarnaast is ook nog niet onderzocht welk effect (het bestaan) van de aparte HR-praktijken heeft op de ervaring van inclusie.

In het empirische deel zijn de bestaande HR-praktijken benoemd, en zijn de relaties tot ervaren inclusie beschreven. Deelvraag 3, over welke HR-praktijken al worden uitgevoerd in de drie gemeentes, is beantwoord door te onderzoeken welke praktijken het vaakst door respondenten zelf worden benoemd in de interviews. Hier is uitgekomen dat op dit moment de meeste HR-praktijken gericht zijn op de gelijke behandeling van werknemers. Door middel van de analyse is de laatste deelvraag, welke HR-praktijken (in welke categorieën) het meest samenhangen met de ervaring van inclusie, beantwoord. Het is duidelijk geworden dat in alle drie de categorieën HR-praktijken zitten die een relatie vertonen met de ervaring van inclusie. In categorie 1 'HR-praktijken gericht op gelijke behandeling' vertonen instrumenten voor een veilige omgeving, zoals vertrouwenspersonen en mogelijkheden tot gesprekken, en inclusieve werving en selectie, zoals inclusieve vacatureteksten en anoniem solliciteren, de sterkste en meest positieve relatie met de ervaring van inclusie. Bij categorie 2 'HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen' zijn het instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren, zoals trainingen en lezingen, die door bijna elke respondent wordt benoemd. Toch lijken deze niet altijd voor ervaren inclusie te zorgen, omdat ook respondenten die geen inclusie ervaren deze benoemen. Het blijkt vooral de open communicatie over normen en waarden te zijn die een verschil maakt en zorgt voor ervaren inclusie. Er is geen ruimte voor verschillen omdat er wordt gestreefd naar eenheid. Bij categorie 3 'HR-praktijken gericht participatie in beslissingen' lijken twee van de drie subcategorieën een positieve invloed te hebben op de ervaring van inclusie. Dit zijn de instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng, zoals de OR en enquêtes, en een open dialoog met management over besluitvorming, zoals informeel contact door korte lijnen en projectteams. Het wordt duidelijk dat de respondenten die inclusie ervaren zich betrokken voelen bij de organisatie en in de beslissingen. Een gebrek aan terugkoppeling van de inbreng kan echter ook een tegenovergesteld effect hebben. De respondenten die dit ervaren geven aan minder of geen inclusie te ervaren.

Concluderend is het antwoord op de hoofdvraag meerzijdig. Deelvraag 4 beantwoord voor een deel al de hoofdvraag. Het blijkt dat instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen, instrumenten voor inclusieve werving en selectie, open communicatie over normen en waarden, instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng van perspectieven en een open dialoog met management in besluitvorming de sterkste relatie vertonen met de ervaring van inclusie. In dit onderzoek is echter ook naar voren gekomen dat enkele andere factoren een belangrijke rol innemen wat betreft de relatie tussen de HR-praktijken voor een inclusief klimaat en ervaren inclusie. De rol van de leider is als modererende factor ontdekt,

omdat de relatie wordt beïnvloed door een positieve of negatieve beoordeling van de leider. Daarnaast zijn er ook twee karakterkenmerken die een modererende invloed hebben op de relatie tussen de HR-praktijken en de ervaring van inclusie: de proactiviteit van een werknemer en de mindset. Persoonskenmerken vertonen ook een modererend effect. Er wordt onderscheid gemaakt in: geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, (psychische en/of fysieke) beperking en seksuele voorkeur. Als laatst blijken de gemeentekenmerken juist een directe invloed te hebben op de HR-praktijken, én op de ervaring van inclusie.

## 6.2 Theoretische discussie

De volgende stap is het bespreken hoe de besproken literatuur aansluit bij de resultaten en analyse, en de nieuwe factoren die zijn ontdekt. Ten eerste zijn twee nieuwe subcategorieën in de drie categorieën van HR-praktijken gevonden. Daarnaast worden de ontdekte modererende concepten verder besproken: de rol van de leider, karakterkenmerken en persoonskenmerken. De gemeentekenmerken blijken een directe invloed te hebben op de HR-praktijken en de ervaring van inclusie.

### 6.2.1. Toegevoegde subcategorieën HR-praktijken

De subcategorieën zijn gevonden in categorie 1 ‘HR-praktijken gericht op gelijke behandeling’ en categorie 2 ‘HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen’. In categorie 1 is ontdekt dat er in de gemeentes al sprake is van inclusieve werving en selectie. Al vanaf de jaren ’90 werd diversiteit vergroten door middel van recruitment in organisaties gezien als een grote uitdaging in HR (Cox & Blake, 1991). In de literatuur heerst een besef dat nu niet iedere geïnteresseerde evenveel kans krijgt in het selectieproces. Zo blijkt dat mensen met een andere etnische achtergrond minder vaak worden uitgenodigd voor sollicitatiegesprekken (Villadsen, & Wullf, 2018). Daarnaast voelen bijvoorbeeld werknemers met een beperking vaak nog een negatief waardeoordeel en kiezen er daarom soms voor niet te solliciteren. In krantenartikelen wordt benadrukt hoe lastig het is een organisatie divers te houden (Dohmen, 2017), en er is aandacht voor de verkeerde aanpak van inclusie (Hannah, 2021). Dit onderzoek kan helpen bij het vormen van de juiste aanpak. Het is vernieuwend omdat het ingaat op de focus op enkele HR-praktijken die een verschil kunnen maken in de ervaring van inclusie. In de literatuur wordt al benadrukt dat een inclusief klimaat noodzakelijk is (Mckay & Avery, 2005). Als deze niet aanwezig is zullen de nieuwe werknemers zich misleid voelen en de organisatie weer verlaten (Ibid). In toekomstig onderzoek kunnen wetenschappers zich daarom nog verder verdiepen in

hoe een inclusief klimaat tot stand komt. Er hoort dan specifiek aandacht te zijn voor onderdelen van een inclusief klimaat, die de organisatie een aantrekkelijke werkgever maken voor diverse groepen.

In categorie 2 is gevonden dat er in gemeentes al pogingen voor meer bewustwording over inclusie worden ondernomen. In de analyse kwam duidelijk naar voren dat werknemers met meer kennis over het onderwerp, de instrumenten hiervoor ook anders beoordelen. De bewuste werknemers zijn kritischer over de pogingen van de gemeente om diversiteit en inclusie onder de aandacht te krijgen. Betreffende dit thema is dit een nieuw inzicht. Deze relatie lijkt parallellen te vertonen met de reeds bestaande integriteitsparadox. Dit houdt in dat als er een oprechte inzet voor integriteit is, dit een verplichting met zich meebrengt om eigen integriteitsschendingen aan het licht te brengen. Het zorgt er ook voor dat werknemers het sneller waarnemen omdat er aandacht voor is (Nieuwenburg, 2007). Het is voor vervolgonderzoek aan te raden om te onderzoeken of er inderdaad zoets bestaat als een ‘diversiteitsparadox’.

### **6.2.2. Rol leider**

In dit onderzoek is de rol van de leider modererend. In de literatuur over inclusie staat inclusief klimaat los van inclusief leiderschap, en zorgen ze samen met inclusieve HR-praktijken voor de ervaring van inclusie (Shore et al., 2011). Er is al veel geschreven over inclusief leiderschap. Het wordt gezien als een noodzakelijke factor om een gevoel van erbij horen en tegelijk uniek te kunnen zijn te faciliteren bij werknemers (Ashikali et al., 2020). In dit onderzoek daarentegen is gekozen om een inclusief klimaat als basis te nemen. De effecten van de leider worden gebundeld, en er kan geconcludeerd worden dat een leidinggevende een positieve of negatieve invloed kan hebben op hoe de HR-praktijken voor een inclusief klimaat worden ervaren. Dit sluit dus aan bij enkele wetenschappers die het idee hebben geïnitieerd dat inclusief leiderschap als een modererende variabele kan worden gezien (Randel et al., 2018). Wat dit onderzoek echter nog bijdraagt is dat er een standpunt wordt ingenomen waarin wordt verdedigd dat inclusief klimaat, HR-praktijken en inclusief leiderschap niet los van elkaar gezien kunnen worden. In vervolgonderzoek is het interessant om, net als in dit onderzoek, te beginnen vanuit een inclusief klimaat en de rol van de leider hierbinnen verder uit te werken.

### **6.2.3. Karakterkenmerken**

De modererende rol van het karakter van de werknemers heeft enerzijds te maken met de houding van de werknemer ten opzichte van de organisatie. Dit onderzoek laat zien dat proactieve werknemers meer inclusie ervaren als ze de ruimte krijgen om initiatieven op te starten. In de literatuur is te vinden dat proactieve werknemers vaak werknemers die zich *empowered* voelen door collega's en leiders (Yin, Xing, Li & Guo, 2017). Deze *empowerment* kan onder andere worden bereikt door het betrekken van werknemers in beslissingen, trainingen en door motiverend leiderschap (Alpander, 1991; Voegtlin, Boehm & Bruch, 2015). In vervolgonderzoek is het interessant dieper in te gaan op de beweegredenen van proactieve werknemers om zich in te zetten voor diversiteit en inclusie-initiatieven.

Karakter heeft daarnaast betrekking op de mindset van een werknemer ten aanzien van het onderwerp. Dit onderzoek betreft dit onder andere op het inlevingsvermogen in anderen. In de literatuur wordt uitgelegd dat er een inclusie-mindset en een exclusie-mindset bestaat (Laham, 2009). Dit onderzoek voegt kennis aan de literatuur toe doordat het een start maakt met het invullen van een 'inclusie-mindset.' In de antwoorden van de respondenten vertaalt dit zich naar het open kunnen staan voor andere normen en waarden. Van Knippenberg, Van Ginkel & Homan (2013) hebben een 'diversiteitsmindset' omschreven en dit gerelateerd aan teams. In dit onderzoek is een geprobeerd het concept ook op individueel niveau te introduceren. Het is voor vervolgonderzoek naar diversiteit en inclusie aan te raden hier meer aandacht voor te hebben. Er kan daarnaast verder invulling gegeven worden aan wat een 'diversiteitsmindset' precies betekent voor individuele werknemers.

### **6.2.4. Persoonskenmerken**

De persoonskenmerken zijn in dit onderzoek meegenomen om te zien of een groep van diverse respondenten dezelfde instrumenten opmerken en welke uitwerking deze bij hen hebben op de ervaring van inclusie. Dit onderzoek trekt diversiteit breder dan andere onderzoeken in het huidige wetenschappelijke debat, die vaak de focus leggen op gender of verschillen in etnische achtergrond (o.a. Nishii, 2013; Janssens & Zanoni, 2008). In lijn met de literatuur die gebruikt is in dit onderzoek blijkt dat minderheidsgroepen bepaalde instrumenten anders beoordelen dan de dominante groepen in de organisatie (Ashikali et al., 2020). Het is daarom interessant in vervolgonderzoek te kijken of de verschillende minderheidsgroepen ook andere behoeftes hebben ten aanzien van instrumenten, en waarom dit zo is.

### **6.2.5. Kenmerken van de gemeente**

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de kenmerken van de gemeente een directe invloed hebben op welke HR-praktijken voor een inclusief klimaat worden ingezet en welke invloed hebben op de ervaring van inclusie. Er is nog weinig tot geen (wetenschappelijke) literatuur over de verschillen tussen gemeentes en de invloed hiervan op beleid.

De omvang van de gemeente is in verschillende eerdere studies als modererende factor omschreven op bijvoorbeeld motivatie en prestaties (oa.: Lee, & Xia, 2006; Ambrose & Schminke, 2003). Dit onderzoek voegt echter toe dat er ook een directe invloed van de organisatieomvang op enerzijds de inzet van HR-praktijken, en anderzijds op ervaren inclusie, mogelijk is. In onderzoek van Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart (2005) wordt duidelijk dat het niet mogelijk is om een vaste set HR-praktijken te vinden die voor iedereen geschikt is. Er is geen ‘one size fits all’ binnen de organisatie, maar ook niet voor verschillende organisaties. In dit onderzoek worden de specifieke gevolgen van de organisatieomvang duidelijk: het heeft invloed op welke HR-praktijken voor het thema inclusie worden ingezet. Bij een grotere gemeente worden er meer HR-praktijken ingezet, dan bij een kleine. Er is ook een directe relatie tussen de omvang van de gemeente en de ervaring van inclusie. Dit heeft te maken met de structuur van een grote of kleine gemeente. In de literatuur staat dat dit de houding van de werknemer en de prestaties beïnvloedt (Cummings & Berger, 1976). Het aantal hiërarchische afdelingen speelt hierin een rol (Ibid.). Op basis van dit onderzoek is er aanleiding om te concluderen dat bij een hoger aantal hiërarchische lagen, vaak het geval bij een grote gemeente, dit een negatief effect heeft op de ervaring van inclusie. Het is daarom aan te raden in vervolgonderzoek nader uit te zoeken op welke manieren de omvang van een gemeente invloed heeft, en de aangegeven richtingen in dit onderzoek nog verder uit te werken zodat het aanzienlijker onderdeel kan vormen binnen het wetenschappelijke debat.

Daarnaast is gebleken dat diversiteit van de omgeving, bijvoorbeeld de ligging van de stad, ook een directe relatie vertoont met de ervaring van inclusie en invloed heeft op de inzet van HR-praktijken. Enkele werknemers zijn sceptisch over de keuze van nieuwe instrumenten in een diverse omgeving, omdat ze bang zijn dat ze mogelijk ‘niet eerlijk’ zijn (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Er moet aandacht zijn voor het psychologisch contract tussen de werknemer en werkgever (Pant & Venkateswaran, 2020). Er wordt hierin duidelijk dat regionale verschillen een rol kunnen spelen in de inzet van het aantal HR-praktijken maar ook in de ervaring van inclusie (Ibid.). Er is dus ook een directe relatie tussen de omgeving en

de ervaring van inclusie. Dit is te verklaren door het belang van herkenning van jezelf in de omgeving waar je werkt (Ikäheimo, 2009). Het is daarom in vervolgonderzoek interessant om de verwachtingen van werknemers die werkzaam zijn in een diverse omgeving te leggen naast die van werknemers die in een homogener omgeving werken.

### 6.3 Methodologische reflectie

In dit hoofdstuk worden drie kanttekeningen benoemd en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Een eerste beperking is dat de respondenten uitgekozen zijn per contactpersoon bij de gemeente. Zo was er een contactpersoon van gemeente 1, een contactpersoon van gemeente 2, en een contactpersoon van gemeente 3 die zich bezighouden met dit thema en met de onderzoeker in gesprek wilden gaan. Om een diverse groep te kunnen verzamelen is aan hen gevraagd of ze werknemers wilden vragen mee te doen aan dit onderzoek. Het risico wat hieraan is verbonden, is dat de contactpersonen respondenten hebben uitgekozen die positief zullen reflecteren op de gemeente. Hiermee wordt mogelijk een eenzijdig beeld gecreëerd met dit onderzoek. In de diverse antwoorden die zijn gegeven, lijkt dit argument niet op te gaan omdat niet iedereen tevreden is met de instrumenten die nu wel/niet worden ingezet. Het zou echter wel baten in het vervolg een grootschalige algemene oproep in gemeentes te plaatsen zodat ook mensen hierop afkomen die normaliter misschien minder snel een relatie hebben met dit thema. Er moet dan wel op worden gelet dat diversiteit in de samenstelling van de respondentengroep kan worden gegarandeerd. In dit onderzoek is er bewust voor gekozen alleen te richten op kantoormedewerkers. De werknemers van de uitvoering zijn niet geïnterviewd. Dit kan echter wel de resultaten vertekenen en het is daarom belangrijk dat er in vervolgonderzoek wel aandacht is voor deze groep.

Een tweede beperking is dat dit onderzoek door het *case study* ontwerp moeilijk generaliseerbaar is naar een andere context. Om deze beperking tegen te gaan zijn er in plaats van één, drie gemeentes gekozen om data bij te verzamelen. Er kwam in de resultaten echter naar voren dat er verschillen zijn in een inclusief klimaat en ervaren inclusie tussen de gemeentes met een verschillende omvang en geografische ligging. Het is dus belangrijk om aandacht te hebben voor de context als er naar meer dan één organisatie gekeken wordt, ook al betreft het drie dezelfde soort organisaties (gemeentes) in de publieke sector. In

vervolgonderzoek zou wel getest kunnen worden of er patronen te identificeren zijn in een groter aantal kleine, middelgrote en grote gemeentes door middel van kwantitatief onderzoek.

Een derde beperking heeft te maken met betrouwbaarheid. De ervaring van inclusie is een subjectief en dynamisch begrip. In de interviews is gevraagd naar de perceptie van inclusie op een specifiek moment in de tijd. Als je dit echter aan de dezelfde persoon een dag later zou vragen, zou de ervaring weer anders kunnen zijn. Het is daarom in vervolgonderzoek aan te raden een longitudinaal onderzoek te doen om over een langere periode van tijd de ervaring van inclusie te meten om vervolgens vast te kunnen stellen wat dan invloed heeft op die ervaring.

## 6.4 Praktische reflectie

Op basis van de interviewdata kunnen aanbevelingen gedaan worden ter bevordering van HR-praktijken voor een inclusief klimaat. Deze aanbevelingen zijn gericht op factoren die volgens dit onderzoek van grote invloed zijn op de ervaring van inclusie. Er wordt per aanbeveling aangegeven van welke individuen welke acties worden verwacht.

### 6.4.1. Maak een uitvoeringsagenda op het thema inclusie per afdeling

In de interviews is naar voren gekomen dat initiatieven rondom diversiteit en inclusie nu vaak nog een vrijblijvend karakter hebben bij gemeentes. Het gebeurt vaak nu nog naast het reguliere werk en heeft geen prioriteit. Hierdoor worden veel mensen nog niet bereikt. Om dit onderwerp volwaardig deel te laten uitmaken van de gemeentelijke agenda moet er een uitvoeringsplanning voor 2021-2022 worden opgesteld. Begin met het formuleren van een centrale visie, betrek hierbij de werknemers om de pijnpunten en behoeftes in kaart te brengen. Zorg dat de uitvoering decentraal wordt geregeld. Zo kunnen instrumenten worden ingezet die passen bij de afdelingen en zo wordt niemand hierdoor buitengesloten, zoals bij enkele afdelingen nu nog wel lijkt te gebeuren. Er moet een duidelijk aanspreekpunt zijn, en het is aan te raden hiervoor een persoon (D&I manager) of team samen te stellen. HR kan hierin ondersteunen door instrumenten te faciliteren. Afdelingshoofden zijn daarnaast belangrijk in het decentraal uitvoeren van de uitvoeringsagenda. Het wordt op basis van dit onderzoek aangeraden om de prioriteit te leggen bij instrumenten voor een veilige omgeving, inclusieve werving en selectie, open communicatie over normen en waarden en inclusieve besluitvorming. Op deze manier kan een inclusief klimaat worden gecreëerd en kan de ervaring van inclusie worden vergroot. Kirkman Company zou op twee manieren hier een bijdrage aan kunnen



leveren. De consultants kunnen ondersteunen bij het in kaart brengen van een visie door input op te halen bij werknemers. Daarnaast kunnen ze meedenken over instrumenten die ingezet kunnen worden door dit in co-creatie met HR en/of de medewerkers te doen.

#### **6.4.2. Talentgericht werken in divers samengestelde projectgroepen**

In dit onderzoek is door respondenten benoemd dat er op dit moment nog weinig instrumenten zijn in categorie 2 'HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen'. In de resultaten komt naar voren dat de wens is geuit om op een andere manier te gaan werken, waarin juist gebruik wordt gemaakt van verschillen in diverse groepen. Het talentgericht werken past goed in een inclusief klimaat omdat in dit onderzoek duidelijk wordt dat hierin de nadruk wordt gelegd op groepsvorming waarin ieders kenmerken en talenten worden benut. Op dit moment worden projectteams vaak nog gemaakt door bepaalde functieprofielen samen te zetten die voor een periode naar een doel toe werken. Enkele respondenten leggen uit dat er op dit moment zoiets bestaat als een soort vaste groep breed inzetbare 'projectmedewerkers' die voor dergelijke projectteams worden gevraagd. In plaats daarvan zou de gemeente er goed aan doen de groep op een andere manier samen te stellen. Het is hierin allereerst belangrijk om te kijken naar de aard van het probleem of project. Let erop dat de projectteams van de gemeente een afspiegeling zijn van het gezelschap/de wijk waar ze betrekking op hebben. Er moet een groep gevormd worden die elkaar in talenten en vaardigheden aanvult. Dit kan bijvoorbeeld door zowel jonge als oude werknemers bij elkaar te zetten, maar ook diverse etnische en culturele achtergronden. Werknemers krijgen door deze manier van werken het gevoel dat hun volle potentieel wordt benut en ze niet worden achtergesteld of buitengesloten. Deze aanpak kan op korte termijn worden ingezet door bedrijfsvoering. Om te beginnen kan er een 'pilot' worden opgezet om te zien of het goed werkt. Kirkman Company kan een bijdrage leveren door te ondersteunen in het opzetten van de pilots. De consultants hebben kennis van theorieën over groepsdynamiek, zoals de groepsrollen van Belbin bijvoorbeeld. Op deze manier kan bepaald worden wie er nodig zijn in een projectteam en hoe ze het beste samen kunnen werken en open kunnen communiceren.

#### **6.4.3. Werk samen met andere organisaties op het thema inclusie**

Het is aan te raden om op het thema inclusie met andere organisaties samen te werken. Elke gemeente heeft zijn eigen blinde vlekken, maar door kennis te delen hoeft het wiel niet opnieuw uitgevonden te worden en kunnen (onnodige) fouten worden voorkomen. Wijs daarom iemand

van het projectteam van diversiteit en inclusie of een D&I manager aan om korte lijnen te houden met andere gemeentes en aanverwante organisaties. Houd hierbij de rol van context in het achterhoofd. Het is bij een grote gemeente bijvoorbeeld raadzaam om contact te zoeken met andere grote gemeentes omdat zij dezelfde middelen ter beschikking hebben en zich op hetzelfde niveau ten aanzien van het thema bevinden. Plan bijvoorbeeld eens in de maand (afhankelijk van de vorderingen) een brainstorm in met elkaar. Kirkman Company kan een bijdrage leveren door het opzetten van een netwerk van organisaties die met dit thema bezig zijn. Ze zijn gespecialiseerd in (*public-private*) ecosystemen, en kunnen dus ook adviseren in hoe deze organisaties elkaar aan kunnen vullen.

## Literatuurlijst

- Alpander, G. G. (1991). Developing managers' ability to empower employees. *Journal of Management Development, 10* (3), 13-24.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology, 88*(2), 295-305.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2005). Representative Bureaucracy, Organizational Strategy and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(4), 485-504.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. (2001). Which hat to wear. *Social identity processes in organizational contexts, 32-48*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review, 14*(1), 20-39.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration, 35*(2), 146-168.
- Ashikali, T. Groeneveld, S., & Kuipers. B. (2020). The role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration, 1-23*.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. *International Review of Industrial and Organization Psychology, (25)*, 227-252

- Baarda, B., & Van Der Hulst, M. (2017). *Basishandboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Noordhoff Uitgevers bv. Groningen/Houten.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods*. Oxford university press.
- Bergman, C., Dellve, L., & Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 54(3), 533-541.
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 423-441.
- Blom, R., Kruijven, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). London: Palgrave.
- Brasz, H.A., A. Kleijn & J. in 't Veld, *Inleiding tot de bestuurswetenschap*, Arnhem: 1962 (tweede druk uit 1969 met D.A.P.W. van der Ende).
- Brewer, M. B. 1991. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475-482.
- Brimhall, K.C. (2019). Inclusion Is Important...But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care

in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2019, 48(4), 716-737.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (vijfde editie). Oxford: Oxford University Press.

Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.

Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, 27(4), 67-78.

Chung, B.G., Erhart, K.H., Shore, L.M., Randell, A.E., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.

Cox, T.H. & Blake, S. (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(2), 45-56.

Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Five different approaches*. Groot Britannië: Sage Publication Inc.

Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. 4<sup>th</sup> edition, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.

Den Hartog DN, Boselie P, Paauwe J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 556–569.

Dervin, F. (2016). *Interculturality in education: A theoretical and methodological toolbox*. Springer.

Diversiteit in Bedrijf (12-02-2021) Geraadpleegd via: <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>.

- Dohmen, A. (2017, 9 augustus). Hoe houd je een bedrijf divers? *NRC*.  
<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/08/09/hoera-we-zijn-divers-maar-wat-nu-12427898-a1569316>
- Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W.S, & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie 2018*, 31(4), 409-428.
- Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (p. 3-53). San Francisco, Jossey-Bass: A Wiley Brand.
- Findler, L., Wind, L.H., & Mor Barak, M.E. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Fujimoto, Y. and Härtel, C.E. (2017), “Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs”, *Personnel Review*, 46 (6), 1120-1141
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35 (8), 985-1010.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381.
- Hannah, B. (2021, 8 januari). Ik ben geen excuus op de werkvloer. *De Volkskrant*.  
<https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-ik-ben-geen-excuus-op-de-werkvloer~baf9b033/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Holland, P.J., Allen, B.C. and Cooper, B.K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146-3162.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. 2004. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby

(Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*: 245-276. Malden, MA: Blackwell.

Hur, Y. (2013). Racial diversity. is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 149-164.

Ikäheimo, H. (2009). A vital human need: recognition as inclusion in personhood. *European Journal of Political Theory*, 8(1), 31-45.

Janssens, M., & Zanoni, P. (2008, November). What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs. In *Organizational Practices Favoring the Relational Inclusion of Ethnic Minorities in Operative Jobs (November 9, 2008)*. IACM 21st Annual Conference Paper, 1-32.

Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst M., Bovens, MAP. (2018) *De nieuwe verscheidenheid: De toegenomen diversiteit naar herkomst in Nederland*. Den Haag, Nederland: WRR.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.

Kirkman Company (30-01-2021) Geraadpleegd via: <https://kirkmancompany.com/over-ons/>

Laham, S. M. (2009). Expanding the moral circle: Inclusion and exclusion mindsets and the circle of moral regard. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 250-253.

Lee, G., & Xia, W. (2006). Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis. *Information & Management*, 43(8), 975-985.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Luu, T. T. (2019). Discretionary HR practices and employee well-being. *Personnel Review*. 43-66.

Matthews, B., & Ross, L. (2010) *Research Methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow Person Education Limited.

- Mckay PF, Avery DR., (2005) Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *SAGE Open Medicine*, 14(4), 330-336.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Milliken, F. & Martins. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402– 433.
- Morley, T. (2018). Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. *Strategic HR Review*, 17(1), 58-60.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22, 47–64.
- Mor Barak, M.E., & Daya, P. (2014). Fostering Inclusion from the Inside Out to Create an Inclusive Workplace: Corporate and Organizational Efforts in the Community and the Global Society. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (p. 391-413). San Francisco, Jossey-Bass: A Wiley Brand.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Neuman, W. L. (2014). Basics of social research. Edinburgh, Groot-Britannië: Pearson.
- Nieuwenburg, P. (2007). The integrity paradox. *Public Integrity*, 9(3), 213-224.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.



- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1412.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). *Organizational culture and climate*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (p. 565–593). John Wiley & Sons Inc.
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2017). Contentious but Not Optional: Linking Inclusive Workplace to Organizational Outcomes. *Drishtikon: A Management Journal, 8*(2), 14-28.
- Pant, J. J., & Venkateswaran, V. (2020). Is diversity debate farfetched? Psychological contract expectations, performance and intention to stay. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal 641-666*.
- Park, S., & Liang, J. (2020). Merit, Diversity, and Performance: Does Diversity Management Moderate the Effect of Merit Principles on Governmental Performance? *Public Personnel Management, 49*(1), 83-110.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics, 54*(2), 129-147.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), 190–203.

Register van gemeentes (01-06-2021) Geraadpleegd via: <https://almanak.overheid.nl/Gemeenten/>.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In I. L. Goldstein (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey Bass.

Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.

Rijksoverheid (07-02-2020) Kabinet aan de slag met diversiteit in de top. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/02/07/kabinet-aan-de-slag-met-diversiteit-in-de-top>

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

Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and social psychology review*, 6(2), 88-106.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.

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

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C.C., & Yu, Z. (2014). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856-874.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson Hall.

- Tejpal, P. & Nath, V. (2014). Diversity at Workplace: Creating an Inclusive Culture. *Anvesham – The journal of management*, 2(1), 35-50.
- Thomas Jr, R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard business review*, (march-april), 107-117.
- Turner, J. C., & Onorato, R. S. (1999). Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorization perspective. *The psychology of the social self*, 11-46.
- Van Male, J. (2016). Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek. *Tijdschrift Kwalon*, 16(2), 6-13.
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183-193.
- Van Staa, A., & de Vries, K. (2014). Directed content analysis: een meer deductieve dan inductieve aanpak bij kwalitatieve analyse. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 19(3), 46-54.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.
- Villadsen, Anders R., Wulff, Jesper, N. (2018). Is the Public Sector a Fairer Employer? Ethnic Employment Discrimination in the Public and Private Sectors. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 429-448.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36 (3), 354-373.

Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, 882-895.

Yin, J.K. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA.

Yin, K., Xing, L., Li, C., & Guo, Y. (2017). Are empowered employees more proactive? The contingency of how they evaluate their leader. *Frontiers in psychology*, 8, 1-11.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Topiclijst

<b>Introductie</b>	<p>Welkom, ik wil u allereerst bedanken voor uw tijd en moeite. <i>Kort doel van het interview toelichten</i></p> <p>U heeft voorafgaand aan dit interview een toestemmingsformulier getekend. Bij de verwerking van de door u verstrekte gegevens zal gehandeld worden volgens de AVG-richtlijnen. Dit houdt in dat uw gegevens geanonimiseerd zullen worden en niet terug te herleiden zijn naar individuele personen. Bovendien wordt de audio-opname na anonieme transcriptie verwijderd. Tussendoor stoppen is altijd mogelijk. Als u tijdens het interview vragen hebt over concepten die ik noem, vraag dan gerust om toelichting. Heeft u vragen vooraf? Zo niet, dan zou ik nu graag starten met de audio-opname en het interview.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zou u zich willen voorstellen?</li><li>• Wat is uw functie bij de gemeente?</li><li>• Wanneer nog niet bekend: <i>Wat is uw leeftijd? Wat is uw etnische achtergrond? Wat is uw geslacht? Hebt u een handicap? Wat is uw seksuele voorkeur?</i></li></ul>
<b>Inclusie en inclusief klimaat algemeen</b>	<p>In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een inclusieve klimaat/inclusieve werkomgeving nodig is voor de ervaring van inclusie.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wat betekent inclusie voor u?</li><li>• Begrip vanuit de literatuur toelichten: Kunt u zich vinden in dit begrip? Hoe kijkt u hiernaar?</li><li>• Hoe inclusief voelt u zich in deze organisatie? Doorvragen op uniqueness en belonging</li><li>• Wat zorgt voor de ervaring van inclusie?</li><li>• Welke rol speelt de organisatie hierin? Welke rol hoort de organisatie hier volgens u in te spelen?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat wordt er binnen uw gemeente op het gebied van diversiteit en inclusie gedaan? Is hier beleid voor?</li> </ul> <p><i>Er wordt allereerst doorgevraagd op HR-praktijken die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden de onderstaande richtingen voor categorieën geïntroduceerd. (Let tijdens bevraging op of ze heel duidelijk op 1 categorie zitten)</i></p>
<p><b>HR-praktijken gericht op de gelijke behandeling</b></p>	<p>Algemeen <u>HR-praktijken gericht op de gelijke behandeling</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebt u het gevoel dat er in de organisatie activiteiten of instrumenten zijn die zich richten op de gelijke behandeling van werknemers? Zo ja, welke zijn dit?</li> </ul> <p><i>Er wordt allereerst doorgevraagd op HR-praktijken die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden de onderstaande richtingen voor HR-praktijken uit de operationalisering voorzichtig in het gesprek bevroegd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen</li> <li>○ Toegang tot informatie en resources</li> <li>○ Rechtvaardigheid in betaling, promoties en loopbaanontwikkeling</li> </ul>
<p><b>HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen</b></p>	<p>Algemeen <u>HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebt u het gevoel dat er in de organisatie activiteiten zijn die zich richten op de waardering van verschillen tussen werknemers? Zo ja, welke zijn dit?</li> </ul> <p><i>Er wordt allereerst doorgevraagd op HR-praktijken die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden de onderstaande richtingen voor HR-praktijken uit de operationalisering voorzichtig in het gesprek bevroegd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instrumenten tegen het moet aanpassen aan meerderheidsgroepen</li> <li>○ Gewaardeerd en gerespecteerd om verschillen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Open communicatie over normen en waarden</li> </ul>
<b>HR- praktijken gericht op de participatie in beslissingen</b>	<p>Algemeen <u>HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hebt u het gevoel dat er in de organisatie activiteiten zijn die zich richten op de participatie van werknemers in beslissingen? Zo ja, welke zijn dit?</li> </ul> <p><i>Er wordt allereerst doorgevraagd op HR-praktijken die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden de onderstaande richtingen voor HR-praktijken uit de operationalisering voorzichtig in het gesprek bevraagd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actieve vraag naar inbreng perspectieven</li> <li>○ Serieus in acht nemen van alle perspectieven</li> <li>○ Verwijderen van barrières in besluitvorming</li> </ul>
<b>Toekomst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Check: Welke activiteiten hebben, na alles wat we hebben besproken, de meeste invloed op uw ervaring van inclusie?</li> <li>● Welke plannen staan er nog in het verschiet ten aanzien van dit onderwerp bij uw gemeente?</li> <li>● Waar hebt u nog meer behoefte aan om inclusie te kunnen ervaren?</li> </ul>
<b>Afsluiting</b>	<p>Dit waren alle vragen die ik u wilde stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen? En voor mij als interviewer?</li> </ul> <p>Dan is dit het einde van het interview. Ik wil u nogmaals bedanken voor uw medewerking.</p>

## Bijlage 2: Toestemmingsformulier privacy

### Bijlage I - informatie- en toestemmingsformulier

#### Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Afstudeeronderzoek Claire Witteman'

---

Onder begeleiding van Dr Brenda Vermeeren onderzoekt Claire Witteman activiteiten voor een inclusief klimaat die invloed hebben op de ervaring van inclusie. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Claire is benieuwd naar *uw mening* over de activiteiten in uw gemeente en uw ervaring van inclusie. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

---

- Waarom dit onderzoek?** Het doel van dit onderzoek is middels interviews te achterhalen welke HR-praktijken gericht op een inclusief klimaat er al zijn in gemeentes, hoe activiteiten invloed hebben op de ervaring van inclusie door werknemers en waar nog meer behoefte aan is met het oog op inclusie. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloop** U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:
- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview.
- Vertrouwelijkheid** Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Kirkman Company krijgt echter alleen toegang tot de rapportage en niet tot de individuele interviewresultaten.
- Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.
- In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem).
- Vrijwilligheid** U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.
- Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.
- Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Claire Witteman via 513988cw@eur.nl of 0614573644.
- Dataopslag** In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.
- De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
- Indienen van een vraag of klacht** Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Claire Witteman via 513988cw@eur.nl of 0614573644. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.



**Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:**

- |  | <b>JA</b>                | <b>NEE</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft.

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn handicap, etnische afkomst, en/of mijn genetische of biometrische gegevens. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

## Bijlage 3: Codeboek

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
<b>A. Ervaren inclusie</b>	A.1. Gewaardeerd worden in uniek zijn ( <i>uniqueness</i> )	Er wordt beantwoord aan behoeften om uniek te zijn en unieke individuen worden gewaardeerd om hun perspectieven en talenten (Shore et al., 2011).	A.1.1. Ervaring een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden.	A.1.1.1. Ervaart het gevoel een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden. A.1.1.2. Ervaart niet het gevoel een uniek individu te kunnen zijn en hierom gewaardeerd te worden.
	A.2. Bij de groep horen ( <i>belongingness</i> )	Als je erbij hoort word je geaccepteerd, ben je een insider en heb je toegang tot informatie (Shore et al., 2011).	A.2.1. Ervaring als individu deel van de groep te zijn.	A.2.1.1 Ervaart het gevoel als individu deel van de groep te zijn. A.2.1.2 Ervaart niet het gevoel als individu deel van de groep te zijn.
<b>B. Inclusief klimaat</b>	B.1. Inclusief klimaat	Gedeelde ervaring van het werkklimaat dat bestaat uit praktijken die voor een gemeenschappelijk begrip zorgen waarin inclusief gedrag, een gevoel van erbij horen en uniek kunnen zijn, wordt verwacht,	B.1.1 Gevoel van gedeelde ervaringen over de praktijken die zorgen voor een inclusief klimaat die invloed hebben op de ervaring van inclusie.	B.1.1.1. Er is een gevoel van gedeelde ervaring over praktijken die zorgen voor een inclusief klimaat. B.1.1.2 Er is geen gevoel van gedeelde ervaring over praktijken, beleid en procedures bekend die zorgen voor een inclusief klimaat.

		aangemoedigd en beloond (Boekhorst, 2015).		
<b>C. HR- praktijken gericht op gelijke behandeling</b>	C.1. Instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen	Instrumenten die zorgen voor een veilige werkomgeving. Dit brengt een gevoel van psychologische en fysieke veiligheid mee die gepaard gaat met het delen van verschillende meningen en opvattingen van anderen (Shore et al., 2018).	C.1.1 Ervaring van instrumenten voor een veilige omgeving om perspectieven te delen.	C.1.1.1. Ervaart het bestaan van instrumenten voor een veilige omgeving waarin perspectieven kunnen worden gedeeld. C.1.1.2. Ervaart niet het bestaan van instrumenten voor veilige omgeving waarin perspectieven kunnen worden gedeeld. C.1.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van het bestaan van instrumenten voor een veilige omgeving waarin perspectieven kunnen worden gedeeld.
	C.2. Toegang tot informatie en resources	Toegang als individu tot kritische informatie en resources en de overtuiging van een afdeling/organisatie	C.2.1. Ervaring van toegang tot informatie en resources en informatie wordt gedeeld.	C.2.1.1. Ervaart toegang tot informatie en resources informatie wordt gedeeld.

		om alle informatie te delen (Mor Barak & Cherin, 1998).		C.2.1.2. Ervaart geen toegang tot informatie en resources en informatie wordt niet gedeeld. C.2.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van toegang tot informatie en resources en informatiedeling.
	C.3. Rechtvaardigheid in het ontwerp van betaling, promoties en loopbaanontwikkeling	Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van formele HR- praktijken, die worden gebruikt om de werkresultaten van werknemers te bepalen, zoals promoties, beloning en loopbaanontwikkeling (Le et al., 2020).	C.3.1. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR- praktijken die over betaling gaan.	C.3.1.1. Ervaart rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over betaling gaat. C.3.1.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over betaling gaat. C.3.1.3 Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over betaling gaat.

			<p>C.3.2. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR-praktijken die over promoties gaan.</p>	<p>C.3.2.1. Ervaart rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over promoties gaan.</p> <p>C.3.2.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het ontwerp van HR-praktijken die over promoties gaan.</p> <p>C.3.2.1. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van rechtvaardigheid in het ontwerp van HR-praktijken die over promoties gaat.</p>
			<p>C.3.3. Ervaring van rechtvaardigheid over het ontwerp van de HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan.</p>	<p>C.3.3.1. Ervaart rechtvaardigheid in het ontwerp van HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan.</p> <p>C.3.3.2. Ervaart geen rechtvaardigheid over het</p>

				<p>ontwerp van HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan.</p> <p>C.3.3.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van rechtvaardigheid in het ontwerp van HR-praktijken die over loopbaanontwikkeling gaan.</p>
	C.4. Instrumenten voor inclusieve werving en selectie	<p>Ervaring van instrumenten voor inclusieve werving en selectie, zoals inclusieve vacatureteksten en de wens voor meer diversiteit in het personeelsbestand. Denk bijvoorbeeld aan anoniem solliciteren.</p>	C.4.1. Ervaring van instrumenten voor inclusieve werving en selectie, zoals inclusieve vacatureteksten en/of anoniem solliciteren.	<p>C.4.1.1. Ervaart instrumenten voor inclusieve werving en selectie.</p> <p>C.4.1.2. Ervaart geen instrumenten voor inclusieve werving en selectie.</p> <p>C.4.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van instrumenten voor inclusieve werving en selectie.</p>

<p><b>D. HR-praktijken gericht op de integratie van verschillen</b></p>	<p>D.1. Instrumenten tegen het moeten aanpassen aan de meerderheidsgroepen</p>	<p>Instrumenten die ervoor zorgen dat er een groepsidentiteit is waardoor je als individu in de werkomgeving persoonlijke contacten aan kunt gaan als je ‘ware ik’ zonder de noodzaak je meningen te assimileren tot de waarden en verwachtingen van meerderheidsgroepen (Le et al., 2020); (Nishii, 2013).</p>	<p>D.1.1. Ervaring van instrumenten die ervoor zorgen dat het niet nodig is om aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep.</p>	<p>D.1.1.1. Ervaart instrumenten die zorgen voor het gevoel als jezelf naar het werk te kunnen komen en het niet hoeven aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep.</p> <p>D.1.1.2. Ervaart instrumenten die zorgen voor het gevoel als jezelf naar het werk te kunnen komen en het niet hoeven aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep.</p> <p>D.1.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van instrumenten die zorgen voor het gevoel als jezelf naar het werk te kunnen komen en het niet hoeven aan te passen aan de verwachtingen van de meerderheidsgroep.</p>
---	--	---	---	--



	<p>D.2. Instrumenten voor waardering en respect voor verschillen</p>	<p>Mensen hebben een sterke behoefte om erbij te horen en het is daarom in groepsverband cruciaal om aan te geven dat er waardering is voor elkaar en dat iedereen goed behandeld wordt (Le et al., 2020)</p>	<p>D.2.1. Ervaring van instrumenten die zorgen voor waardering en respect door de groep over verschillen</p>	<p>D.2.1.1. Ervaart instrumenten die zorgen voor waardering en respect door de groep over verschillen. D.2.1.2. Ervaart geen instrumenten die zorgen voor waardering en respect over de groep om verschillen. D.2.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van instrumenten die zorgen voor de waardering en respect door de groep over verschillen.</p>
	<p>D.3. Open communicatie over normen en waarden</p>	<p>Open communicatie over normen en waarden bestaat uit een dialoog tussen mensen in de organisatie. Dit speelt een sleutelrol in het aanmoedigen van betrokkenheid en participatie in werkprocessen en in het beter begrijpen en</p>	<p>D.3.1. Ervaring van open communicatie over normen en waarden.</p>	<p>D.3.1.1. Ervaart open communicatie over normen en waarden. D.3.1.2. Ervaart geen open communicatie over normen en waarden. D.3.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van</p>

		vertrouwen van werknemers en managers. (Le et al., 2020); (Bergman, Dellve & Skagert, 2016).		open communicatie over normen en waarden.
	D.4. Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren	Instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren. Dit kunnen bijvoorbeeld lezingen, webinars of trainingen over de verschillende onderwerpen binnen dit thema zijn. Het zorgt dat diversiteit en inclusie hoog op de agenda komt te staan, en kan helpen de interesse in het thema te vergroten.	D.4.1. Ervaring van instrumenten om het bewustzijn over inclusie te creëren.	D.4.1.1. Ervaart instrumenten die bewustzijn over inclusie creëren. D.4.1.2. Ervaart geen instrumenten die bewustzijn over inclusie creëren. D.4.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van instrumenten die bewustzijn over inclusie creëren.
<b>E. HR-praktijken gericht op de participatie in beslissingen</b>	E.1. Instrumenten voor een actieve vraag naar inbreng perspectieven	De mate waarin de diverse perspectieven van werknemers actief worden gezocht in beslissingsprocessen, ook al	E.1.1. Ervaring van instrumenten voor een actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen.	E.1.1.1. Ervaart instrumenten voor een actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen.

		kunnen ze mogelijk de status quo verstoren (Mor Barak et al., 1998).		<p>E.1.1.2. Ervaart geen instrumenten voor een actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen.</p> <p>E.1.1.3. Heeft nog meer behoefte aan instrumenten voor een actieve vraag naar perspectieven in beslissingsprocessen.</p>
	E.2. Een open dialoog met management over besluitvorming	De ideeën en perspectieven van medewerkers zijn invloedrijk zijn en er wordt naar hen geluisterd. Er is een open dialoog met management (Shore et al., 2018); (Holland, Allen & Cooper, 2013).	E.2.1. Ervaring van een open dialoog met management waarin wordt geluisterd naar iemands ideeën.	<p>E.2.1.1. Ervaart een open dialoog met management waarin wordt geluisterd naar iemands ideeën.</p> <p>E.2.1.2. Ervaart geen open dialoog met management en er wordt niet geluisterd naar iemands ideeën.</p> <p>E.2.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring van een open dialoog met management en het idee dat er</p>

				wordt geluisterd naar iemands ideeën.
	E.3. Verwijderen van barrières in besluitvorming	Barrières zorgen voor meer negatieve ervaringen op de werkvloer. Het doorbreken van deze barrières stimuleert meer participatie in besluitvorming, wat vervolgens de kwaliteit van de werkomgeving kan verbeteren (Bilimoria, Joy & Liang, 2008).	E.3.1. Ervaring van actieve pogingen om barrières in besluitvorming te doorbreken.	E.3.1.1. Ervaart dat er actieve pogingen zijn om barrières in besluitvorming te doorbreken. E.3.1.2. Ervaart dat er geen actieve pogingen zijn om barrières in besluitvorming te doorbreken. E.3.1.3. Heeft nog meer behoefte aan de ervaring dat er actieve pogingen zijn om barrières in besluitvorming te doorbreken.

<b>F. Kenmerken van gemeentes</b>	F.1. Omvang van gemeente	De omvang van de gemeente geeft aan hoe groot de gemeente is.	F.1.1. Ervaring van de kenmerken die horen bij de omvang van een gemeente.	F.1.1.1. Ervaart de kenmerken van een kleine gemeente horen. F.1.2.1. Ervaart de kenmerken van een middelgrote gemeente. F.1.3.1. Ervaart de kenmerken van een grote gemeente.
	F.2. Diversiteit in omgeving	Diversiteit in omgeving geeft aan of de stad waarin de gemeente is gevestigd een divers inwonersbestand heeft	F.2.1. Ervaren van diversiteit in omgeving	F.2.1.1. Ervaart diversiteit in omgeving. F.2.1.2. Ervaart geen diversiteit in omgeving.

<b>G. Persoonskenmerken</b>	G.1. Geslacht	Geslacht heeft invloed op de ervaringen van werknemers.	G.1.1. Het bestaan van verschillen in ervaringen tussen mannen en vrouwen	G.1.1.1. Er zijn verschillen in ervaringen tussen mannen en vrouwen. G.1.1.2. Er zijn geen verschillen in ervaringen tussen mannen en vrouwen.
	G.2. Leeftijd	Leeftijd heeft invloed op de ervaringen van werknemers.	G.2.1. Het bestaan van verschillen in ervaringen tussen verschillende leeftijdsgroepen.	G.2.1.1. Er zijn verschillen in ervaringen tussen verschillende leeftijdsgroepen. G.2.1.2. Er zijn geen verschillen in ervaringen tussen verschillende leeftijdsgroepen.
	G.3. Achtergrond	Achtergrond heeft invloed hebben op de ervaringen van werknemers.	G.3.1. Het bestaan van verschillen in ervaringen tussen werknemers met een Nederlandse achtergrond en een andere etnische achtergrond.	G.3.1.1. Er zijn verschillen in ervaringen tussen werknemers met een Nederlandse achtergrond en een andere etnische achtergrond. G.3.1.2. Er zijn geen verschillen in ervaringen tussen werknemers met een Nederlandse achtergrond en

				een andere etnische achtergrond.
	G.4. Beperking	Een fysieke/psychische beperking heeft invloed de ervaringen van werknemers.	G.4.1. Het bestaan van verschillen in ervaringen tussen werknemers met een fysieke of psychische beperking en andere werknemers.	G.4.1.1. Er zijn verschillen in ervaringen tussen werknemers met een fysieke of psychische beperking en andere werknemers. G.4.1.2. Er zijn geen verschillen in ervaringen tussen werknemers met een fysieke of psychische beperking en andere werknemers.
	G.5. Seksuele voorkeur	Seksuele voorkeur heeft invloed op de ervaringen van medewerkers.	G.5.1. Het bestaan van verschillen in ervaringen tussen werknemers die hetero zijn en werknemers die een andere seksuele voorkeur hebben.	G.5.1.1. Er zijn verschillen in ervaringen tussen werknemers die hetero zijn en werknemers met een andere seksuele voorkeur. G.5.1.2. Er zijn geen verschillen in ervaringen tussen

				werknemers die hetero zijn en werknemers met een andere seksuele voorkeur.
<b>H. Karakter kenmerken</b>	H.1. Proactiviteit van werknemer	Een proactief karakter houdt in dat de werknemer uit zichzelf initiatieven opzet.	G.1.1. Het tonen van proactiviteit en opzetten van initiatieven.	G.1.1. Toont proactiviteit en zet initiatieven op. G.1.2. Toont geen proactiviteit en zet geen initiatieven op.



	H.2. Mindset van werknemer	Mindset zegt iets over hoe werknemers in het leven staan. Dit heeft te maken met de normen en waarden waarmee ze zijn opgevoed en het inlevingsvermogen in anderen.	H.2.1. Het tonen van een open of gesloten houding en de mate waarin iemand zich kan inleven in anderen.	H.2.1.1. Toont een open houding en kan zich goed inleven in anderen. H.2.1.2. Toont een gesloten houding en kan zich niet goed inleven in anderen.
<b>I. Rol van de leider</b>	H.1. Rol van de leider	De rol van de leider is heeft invloed op de ervaringen van werknemers.	H.1.1. De invloed van de rol van de leider op de ervaring van werknemers en het klimaat.	H.1.1. Ervaart een positieve rol van de leider wat zorgt voor het idee van een voorbeeldfiguur. H.1.2. Ervaart een negatieve rol van de leider wat niet zorgt voor het idee van een voorbeeldfiguur.