

Hoe leidt aanwezigheid van bepaalde organisatiecultuurtypen tot genderinclusie binnen Platform31?

Abstract:

Hoewel er stappen gezet worden naar meer gendergelijkheid op de werkvloer, is er toch nog steeds sprake van genderongelijkheid, waar vrouwen op de werkvloer benadeeld worden in hun ontwikkeling. Om genderongelijkheid aan te pakken is genderinclusie essentieel. Om genderinclusie beter te bestuderen is het belangrijk om naar verschillende organisatiecultuurtypen te kijken. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar of bepaalde organisatiecultuurtypen bijdrage en invloed hebben op bevordering van genderinclusie. Genderinclusie bestaat uit drie dimensies: eerlijkheid, benutting van talent en ondersteuning. Er zijn vier organisatiecultuurtypen: familiecultuur, *adhocracy* cultuur, marktcultuur en hiërarchische cultuur. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er 15 interviews gehouden met vrouwelijk medewerkers binnen Platform31 met verschillende functies. Met name familiecultuur en *adhocracy* cultuur dragen bij aan genderinclusie. In vervolgonderzoek moet genderinclusie breder onderzocht worden. Dit betekent onder andere dat mannen ook geïnterviewd moeten worden en dat binnen meerdere organisaties genderinclusie onderzocht moet worden. Daarbij moeten ook factoren, zoals etniciteit en het breder trekken van gender dan alleen man en vrouw, worden meegenomen.

Naam Student: Alisha Arjun Sharma
Studentennummer: 482498
Begeleider: José Nederhand
Tweede lezer: Margot Kersing
Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Vak: Masterscriptie Bestuurskunde (specialisatie Beleid en Politiek)
Datum: 7 augustus 2022
Aantal woorden: 14907 (exclusief literatuurlijst en bijlagen)

Voorwoord

Gelijke kansen voor mannen en vrouwen op de werkvloer is een gedachtegoed waar ik stevast achter sta. Dit betekent enerzijds dat iedereen erbij hoort en anderzijds dat iedereen de kans krijgt om zijn unieke talenten en vaardigheden uit te oefenen. Dit heeft niet alleen positief invloed op de werknemers, maar uiteindelijk ook op de organisatie als geheel. Deze wisselingwerking van erbij horen binnen een grote groep en het aanmoedigen van diverse talenten heeft mij gemotiveerd om me te verdiepen in genderinclusie van vrouwen op de werkvloer en de rol die verschillende organisatiecultuurtypen hierin speelt.

Een aantal personen heeft bijgedragen aan de voortgang van mijn scriptie proces. Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleider José Nederhand bedanken voor haar begeleiding, ondersteuning en feedback tijdens het scriptieproces. Ten tweede wil ik mijn stagebegeleiders Geke Roos Bakker en Bella Bluemink van Platform31 bedanken voor hun input. Hierbij wil ik ook de stageorganisatie Platform31 bedanken dat zij mij de mogelijkheid hebben gegeven om data te verzamelen binnen hun organisatie. Ten derde wil mijn medestudenten uit mijn scriptiekring bedanken voor hun feedback en tips. En tot slot gaat in het bijzonder mijn dank uit naar mijn ouders en mijn zusje voor hun steun tijdens de periode dat ik mijn scriptie schreef.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
Hoofdstuk 1: Inleiding	
1.1 Aanleiding	4
1.2 Probleemstelling	4
1.3 Onderzoeksvraag	5
1.4 Doelstelling	5
1.5 Maatschappelijke relevantie	5
1.6 Wetenschappelijke relevantie	6
1.7 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	
2.1 Genderinclusie	8
2.1.1 Dimensie 1: Eerlijkheid	9
2.1.2 Benutting van Talent	9
2.1.3 Ondersteuning	10
2.2 Organisatiecultuur	10
2.2.1 Familiecultuur	11
2.2.2 <i>Adhocracy</i> cultuur	12
2.2.3 Marktcultuur	13
2.2.4 Hiërarchische cultuur	14
2.3 Conceptueel model	15
Hoofdstuk 3: Methodologie	
3.1 Onderzoeksontwerp	17
3.2 Onderzoekspopulatie	17
3.3 Validiteit en Betrouwbaarheid	18
3.4 Operationalisatie	19
3.5 Privacy en ethiek	19

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Familiecultuur en genderinclusie	22
4.1.1 Verbondenheid	22
4.1.2 Warmte en zorgzaamheid	23
4.2 <i>Adhocracy</i> cultuur en genderinclusie	24
4.2.1 Creativiteit en innovativiteit	25
4.2.2 Flexibiliteit	25
4.2.3 Ondernemende houding en assertiviteit	26
4.3 Marktcultuur en genderinclusie	27
4.3.1 Resultaatgericht	27
4.4 Hiërarchische cultuur en genderinclusie	28
4.4.1 Regels en posities	28

Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen

5.1 Beantwoording hoofdvraag	30
5.2 Reflectie en limitaties	30
5.3 Aanbevelingen	32
Literatuurlijst	35
Bijlage 1: Codeboom	40
Bijlage 2: Gegevens respondenten	41
Bijlage 3: Topiclijst	42

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

'Ik heet deze week Peter'. In januari 2022 hebben vrouwen massaal deze boodschap verspreid en hun naam verandert in Peter op LinkedIn (NOS, 2022). Binnen bedrijven en organisaties zijn er namelijk meer directeuren die Peter heten dan directeuren die vrouw zijn. Met deze boodschap werd aandacht gebracht voor de ongelijke man-vrouw verdeling en ongelijke kansen tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en de werkvloer. De boodschap was vooral een bewustwording voor een betere verdeling van man en vrouw op de arbeidsmarkt. De naam 'Peter' staat voor een gebrek aan diversiteit en inclusie op de werkvloer (NOS, 2022).

1.2 Probleemstelling

Anno 2022 is er nog steeds sprake van genderongelijkheid op de werkvloer (Van Dalen, 2022). Vrouwen verdienen minder dan mannen en vrouwen zijn minder vaak op top- of seniorniveau in bijvoorbeeld het bedrijfsleven. Vooral voor vrouwen met kinderen is het extra uitdagend om optimaal te kunnen functioneren op de werkvloer. Vaak opereren ze in een inflexibele werkomgeving en is het lastig om werk en privé te balanceren (Stephens & Levine, 2011). Nog steeds wordt van vrouwen verwacht dat zij de primaire verzorgers zijn van kinderen (Kiser, 2015). Ongeveer 8% van vrouwen met 'professionele' banen en vergevorderde diploma's verlaat de werkplek tijdens de jaren dat ze kinderen krijgen. Vrouwen hebben daarnaast vaak gebrek aan toegang tot professionele netwerken, flexibele roosters en motiverende mentoren. De werkplaats is meestal ingericht rond het idee dat de werknemers mannen zijn en niet beperkt worden door verantwoordelijkheden rondom familie (Stephens & Levine, 2011). Wanneer werknemers ongelijke behandeling ervaren door seksistisch beleid kan dit leiden tot negatieve reacties, zoals minder werkinspanning, minder baantevredenheid, verslechterde werkprestatie en toenemend verzuim (Ngo & Loi, 2014). Uit onderzoek binnen de Chinese werkvloer blijkt dat vrouwen eerder ontslag nemen als ze ongelijkheid ervaren. Ook wordt er meer ongelijkheid ervaren wanneer werknemers mannelijk leidinggevenden hebben. Dit belemmert de kansgelijkheid en verdere carrièreontwikkeling voor vrouwen (Ngo & Loi, 2014).

Een belangrijk eerste stap om genderongelijkheid op de werkvloer aan te pakken en te verbeteren en dus te streven naar gelijke kansen voor vrouwen is door aandacht te besteden en te werken aan een organisatiecultuur die inclusief is (SER Diversiteit in bedrijf, 2022). Er is op de werkvloer ook nog weinig specifiek aandacht voor inclusie, ondanks dat inclusie van alle werknemers binnen organisaties een belangrijke meerwaarde heeft. Het probleem wordt vaak niet als een prioriteit gezien (Al, 2020). Veel organisaties hebben inclusie wel als thema's op de agenda, alleen staat het niet duidelijk vast in beleid (NOS, 2020). Inclusie moet een prioriteit worden waar organisaties naar streven en vooral bij inclusie van gender kan nog vooruitgang geboekt worden. Inclusie van gender, ook wel genderinclusie, wordt beschreven als dat er expliciet geprobeerd wordt om rekening te houden en ruimte te geven aan genderdiversiteit. In een organisatie waar er sprake is van genderinclusie wordt er actie ondernomen om ervoor te zorgen dat een grote verscheidenheid aan mensen goed kan functioneren en zich prettig voelt ongeacht gender (Katapult, 2020). Organisationscultuur speelt een belangrijke rol in of vrouwen zich inclusief voelen. Organisationscultuur zijn onderliggende waarden, normen, verwachtingen en ongeschreven regels die gedeeld worden

door medewerkers binnen een organisatie (Dartey-Baah, Amponsah-Tawiah & Sekyere-Abankwa, 2011). Het wordt ook wel de persoonlijkheid van een organisatie genoemd. Daarom is het belang van een organisatiecultuur die inclusief is groot. Pas dan kunnen barrières en ongelijkheden die diep ingeworteld zijn binnen een organisatie weggewerkt worden. Om inclusief te zijn moeten organisaties een cultuur ontwikkelen die mogelijk maakt dat iedereen betrokken is en gelijke kansen krijgt (Cocquyt, 2020). Een organisatiecultuur die inclusief is speelt een belangrijk onderdeel binnen de organisatie, omdat dit zorgt voor verbondenheid en betrokkenheid tussen medewerkers binnen een organisatie, terwijl medewerkers tegelijkertijd de ruimte hebben om divers en uniek te zijn (NSVP, 2022). Echter moeten voor veel organisaties nog veel drempels weggewerkt worden wil er sprake zijn van een organisatiecultuur die inclusief is voor alle genders (Cocquyt, 2020). Organisationscultuur bestaat vaak uit verschillende cultuurtypen (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). In het theoretisch kader worden deze verschillende typen verder uiteengezet. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan binnen Platform31. Platform31 is een kennis- en netwerkorganisatie in regio Den Haag, dat trends en ontwikkelingen binnen de regio bijhoudt (Platform31, 2022). Op dit moment is Platform31 ook bezig met het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Sinds 2022 moet elk onderzoekinstelling hierover beschikken willen ze in aanmerking komen voor financiering van de Europese Unie (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2021). In het plan moeten strategieën en aanbevelingen geformuleerd worden, zodat er meer gendergelijkheid is en er zo voor te zorgen dat vrouwen zich meer inclusief voelen binnen de organisatie.

1.3 Onderzoeksvraag

Uit de beschreven probleemstelling volgt de volgende onderzoeksvraag:

Hoe leidt aanwezigheid van bepaalde organisatiecultuurtypen tot genderinclusie binnen Platform31?

Hierbij horen drie deelvragen:

- *Welke mix van elementen van cultuurtypen zijn aanwezig binnen Platform31, die uiteindelijk de mix van organisatiecultuurtypen bepaalt binnen Platform31?*
- *Is er sprake van genderinclusie binnen Platform31?*
- *Welke invloed heeft de aanwezigheid van organisatiecultuurtype op genderinclusie?*

1.4 Doelstelling

De doelstelling binnen deze scriptie is het construeren en ontdekken van patronen en ervaringen, waarbij gekeken wordt welke elementen uit verschillende organisatiecultuurtypen invloed hebben op bevordering van genderinclusie binnen Platform31. Dit wordt bereikt door het houden van kwalitatief onderzoek door middel van semigestructureerde interviews met vrouwelijke medewerkers met verschillende functies binnen Platform31

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant. Enerzijds heeft het betrekken van vrouwen, dus genderinclusie, een positief invloed op de gehele maatschappij, niet alleen voor vrouwen (Sijapati, 2017). Trends zoals vergrijzing en een krappe arbeidsmarkt zorgen ervoor dat er nu en in de toekomst werknemers nodig zijn om de vele lege plekken op de arbeidsmarkt te vullen. Talenten zijn

schaars (Cocquyt, 2020). Daarom kost exclusie van individuen veel geld en wordt er onnodig veel potentie aan vrouwen misgelopen als er sprake is van exclusie. Iedereen telt en daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk werknemers en dus ook vrouwen te betrekken en de potentie en talenten van iedereen te erkennen en optimaal te benutten (Sijapati, 2017). Inclusie is een belangrijk sociaal goed en is meer dan iets wat hoort en dat we doen omdat het juist voelt. Anderzijds zorgt genderinclusie en meer diversiteit voor veel voordelen binnen de organisatie. Organisaties zullen door meer inclusie een diversiteit aan vaardigheden hebben, wat positief is voor de prestaties en het functioneren van de organisatie. Doordat er meer bewustzijn is over gelijke behandeling en inclusie, worden problemen met betrekking tot genderongelijkheid sneller aangepakt die anders zouden blijven liggen in een organisatie (Hays, 2022). Door vrouwen meer te betrekken krijgen ze betere kansen en voelen ze zich betrokken bij de organisatie. Ze voelen zich beter op hun plek binnen de organisatie, waardoor ze zich beter kunnen ontwikkelen en hun ambities gestimuleerd worden. Hierdoor komen ze ook verder in hun carrière en worden ze gestimuleerd om door te groeien naar topfuncties (Hays, 2022). Daarnaast krijgen ze meer zelfvertrouwen en is er meer tevredenheid en motivatie in het werk. Als er sprake is van genderinclusie zal het ook versterkend werken in het werven van meer vrouwen binnen de organisatie (Katapult, 2020).

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Er is redelijk wat onderzoek beschikbaar over gendervooroordelen en genderongelijkheid op de werkvloer. Zo wordt bijvoorbeeld in het onderzoek van Lekchiri, Crowder, Schnerre en Eversole (2019) beschreven wat de psychologische impact is als vrouwen gendervooroordelen ervaren op de werkvloer, zoals verminderde productiviteit en depressie als ze oneerlijke behandeling ervaren. Het onderzoek van Ngo en Loi (2014) gaat in op allerlei factoren die een rol kunnen spelen bij genderongelijkheid, zoals het hebben van een mannelijke leidinggevende. In veel onderzoeken over genderongelijkheid wordt het probleem uitgebreid beschreven en ook de (nadelige) gevolgen daarvan. Daarnaast is er ook onderzoek beschikbaar over genderdiversiteit. In het onderzoek van Fine, Sojo en Lawford-Smith (2020) worden het belang en de voordelen van genderdiversiteit beschreven, zoals betere teamprestaties en welzijn. Echter is er relatief weinig onderzoek beschikbaar over genderinclusie, terwijl genderinclusie juist een stapje verder gaat dan genderdiversiteit. Inclusie is de motor voor diversiteit en gaat meer over hoe we verschillende achtergronden bij elkaar brengen als gevolg van diversiteit. Inclusie zet diversiteit actief in werking in een organisatie (Kaur & Arora, 2020).

Daarnaast is er ook veel onderzoek beschikbaar over organisatiecultuur en de rol die cultuur speelt in een organisatie. Sutton (2018) behandelt organisatiecultuur in haar boek en daarnaast zijn er veel onderzoeken beschikbaar zoals onderzoek van Belias en Koustelios (2014) die de relatie tussen organisatiecultuur en baantevredenheid onderzoekt. Hoewel vaak vermeld wordt in onderzoeken dat een organisatiecultuur kan bestaan uit subculturen en subgroepen, zoals beschreven in Sutton (2018), wordt er in het algemeen relatief weinig of redelijk beknopt aandacht besteed aan verschillende organisatiecultuurtypen. Daarnaast is er weinig onderzoek beschikbaar die de relatie tussen genderinclusie en organisatiecultuurtypen onderzocht. Hierdoor is er een gat in de literatuur welke invloed de aanwezigheid van verschillende organisatiecultuurtypen heeft op genderinclusie. Door naar organisatiecultuur te kijken en dit onder te verdelen in verschillende typen zal er op dieper niveau onderzocht worden hoe dit invloed heeft op genderinclusie.

1.7 Leeswijzer

Allereerst zal in het theoretisch kader de belangrijkste concepten worden uiteengezet, zoals genderinclusie en de verschillende organisatiecultuurtypen. Daarna zal in de methodologie de onderzoekaankpak verantwoord worden. Er zijn 15 semigestructureerde interviews uitgevoerd met vrouwelijke medewerkers binnen Platform31 die verschillende functies bekleeden. De data zal geanalyseerd worden in Atlas.Ti, waarna de resultaten beschreven worden. Tot slot worden, in de conclusie, de limitaties en aanbevelingen besproken.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de belangrijke concepten uiteengezet. Als eerste wordt genderinclusie beschreven en de drie dimensies van genderinclusie. Daarna worden de vier organisatiecultuurtypen uiteengezet. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de verwachtingen en het daaruit voortvloeiende conceptueel model.

2.1. Genderinclusie

Als er eerst los naar gender en inclusie gekeken wordt, beschrijven Risberg, Johansson en Hamberg (2009) gender als hoe verschillende samenlevingen en culturen biologische sekse interpreteren. Er is sprake van een voortdurende sociale constructie wat als mannelijk en vrouwelijk beschouwd wordt. Deze constructie is gebaseerd op macht en socio-culturele normen over man en vrouw. Festing, Kornau & Schäfer (2015) beschrijven dat er sprake is van inclusie op de werkvloer als een persoon volledig en effectief kan bijdragen binnen een organisatie. Dit betekent uiteindelijk dat alle personen geïntegreerd en *empowered* zijn binnen de organisatie. Wanneer genderinclusie gezamenlijk gedefinieerd wordt, beschrijft Sijapati (2017) genderinclusie als gendergelijkheid en *empowerment* van vrouwen en het stimuleren van actieve participatie van vrouwen in het economische, sociale en politieke leven. Wanneer er gekeken wordt naar genderinclusie binnen de organisatie definiëren Festing, Kornau, Schäfer (2015) genderinclusie als dat barrières naar inclusie verbroken worden, waardoor vrouwen beter integreren in de organisatie en een betere representatie hebben binnen besluitvorming van een organisatie. Binnen de literatuur is genderinclusie vaak verbonden met genderdiversiteit. Waarbij de definitie van diversiteit zich focust op de heterogeniteit en compositie van een groep, gaat inclusie verder en richt zich op betrokkenheid en integratie van diversiteit van mensen in een organisatie (Farndale, Biron, Briscoe & Raghuram, 2015). Genderinclusie gaat dus verder dan gendergelijkheid en genderdiversiteit. Vrouwen optimaal laten integreren en participeren in een organisatie zijn belangrijke elementen binnen genderinclusie. Kossek, Su & Wu (2017) beschrijven genderinclusie op een andere manier. Die beschrijven dat als er sprake is van genderinclusie, individuen enerzijds het gevoel hebben dat ze bij een groep horen, zonder dat deze individuen anderzijds het gevoel hebben dat ze hun unieke identiteit hoeven op te geven. Het gaat hier om de perceptie van een individu. Een klimaat waarin genderinclusie aanwezig is, is een klimaat waarin de sociale interacties, cultuur en structuur van individuen binnen een werkomgeving ondersteunend zijn en waar effectief gebruik gemaakt wordt van gevarieerde identiteiten van vrouwen. Daarnaast beschrijven Kossek, Su & Wu (2017) ook drie dimensies die aanwezig zijn in een klimaat waar sprake is van genderinclusie voor vrouwen: eerlijkheid, benutting van talenten en ondersteuning. Waar de andere definities van genderinclusie vooral integratie en actieve participatie in een organisatie beschrijven als genderinclusie, beschrijven Kossek, Su & Wu (2017) ook factoren, als ondersteuning, die onderdeel zijn voor het bevorderen van genderinclusie en het leveren en benutten van talenten. Daarom bouwt de definitie van genderinclusie in dit onderzoek grotendeels voort op de dimensies en definitie van Kossek, Su & Wu (2017). De drie dimensie van genderinclusie worden hieronder uiteengezet.

2.1.1 Dimensie 1: Eerlijkheid

Genderinclusie is pas aanwezig als vrouwen eerlijkheid en rechtvaardigheid ervaren in hun werkervaring en binnen hun werkomgeving (Kossek, Su & Wu, 2017). Eerlijkheid en anti-discriminatie is een noodzakelijke voorwaarde die aanwezig moet zijn en is een belangrijk fundament voor de twee andere dimensies die hieronder besproken worden, namelijk het leveren van talent en ondersteuning vanuit de organisatie voor vrouwen. Eerlijkheid moet vóór het leveren van talent en ondersteuning zijn (Kossek, Su & Wu, 2017). Het idee van eerlijkheid voor vrouwen op de werkvloer komt voort uit het discriminatie en eerlijkheid perspectief die Ely en Thomas (2001) formuleerden, waarbij de overtuiging is dat om een diverse werkvloer te garanderen, er dan gestreefd moet worden naar rechtvaardigheid en eerlijke behandeling voor iedere werknemer. Dit betekent gelijke kansen in werving en promoten van werknemers en elimineren van discriminatie en vooroordelen (Ely & Thomas, 2001). De eerste dimensie gaat over de mate waarin leden en leiders het eens zijn dat werkpraktijken dusdanig geregeld zijn dat ze eerlijk zijn en geen discriminatie garanderen voor vrouwen. Er moeten organisatorische praktijken geïmplementeerd worden die impliciete bias, zoals stereotyperingen verminderen en elimineren. Dit geldt ook voor expliciete bias, zoals intimidatie, loondiscriminatie en verlies van baan na krijgen van een kind. Het is belangrijk dat individuen percepties van rechtvaardigheid hebben en geen discriminatie ervaren (Kossek, Su & Wu, 2017).

2.1.2 Dimensie 2: Benutten van talent

Uit onderzoek van Ely en Thomas (2001) komt naar voren dat talentbenutting voortkomt uit het integreren en leren perspectief. Volgens dit perspectief wordt de diversiteit aan vaardigheden, achtergronden, inzichten en ervaringen van diverse werknemers gezien als nuttige middelen, waardoor er op andere manieren nagedacht en gekeken kan worden naar strategieën, taken en producten binnen de organisatie. Diversiteit aan onder andere ervaringen en vaardigheden wordt gezien als middel om van elkaar te leren en de organisatie te verbeteren (Nishii, 2013). Het is essentieel om de diversiteit aan kennis en vaardigheden die vrouwen hebben te benutten en het als bron van leren te zien en te profiteren van de kennis van vrouwen. Vaak wordt verwacht dat relatief ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, zich moeten mengen en aanpassen aan de normen van de dominante cultuur. Echter moet juist de talenten van vrouwen gestimuleerd worden en het van vrouwen leren gepromoot worden. Vrouwen hebben bijvoorbeeld meer relationele en communale vaardigheden (Kossek, Su & Wu, 2017). Ze vinden het fijner om samen te werken en veel in groepsverband te doen. Vaak als deze vaardigheden benadrukt worden binnen promoties, zullen vrouwen promoties sneller aannemen. Vrouwen zijn minder aanwezig in technische en competitieve omgevingen en meer binnen collaboratieve omgevingen (Kossek, Su & Wu, 2017). Het is belangrijk dat er een *fit* is tussen de baan en talenten en vaardigheden van vrouwen. Als er een *fit* is zullen vrouwen ook makkelijker doorgroeien binnen hun baan. Meestal wordt er gekeken of de talenten en vaardigheden die vrouwen hebben passen bij de taakomschrijving van een baan. Echter moet er juist meer gekeken worden of de baan past bij de talenten en vaardigheden die vrouwen bezitten en of de baan zich kan aanpassen aan de vaardigheden van vrouwen (Kossek, Su & Wu, 2017). Hoe beter er een *fit* is tussen baan en persoon des te meer er sprake is van genderinclusie binnen organisaties. Banen moeten beter herontworpen worden zodat ze beter passen bij een vrouw als individu. Vrouwen vinden het over het algemeen fijn om mensgericht te werken (Kossek, Su & Wu, 2017).

Banen met meer connectie met mensen leidt tot meer baantevredenheid bij vrouwen. Door binnen de baan meer de mensgerichte kanten te benadrukken wordt de baan aantrekkelijker voor vrouwen. Vrouwen hoeven niet vaardigheden op te geven die gerelateerd zijn aan gender, zoals zorgzame en mens-georiënteerde kijk op zaken. Ze hoeven niet hun ware zelf te verbergen (Kossek, Su & Wu, 2017). Vrouwen hoeven niet bepaalde familierollen op te offeren om effectief te zijn en verder te komen binnen hun carrière.

2.1.3 Dimensie 3: Steun op de werkvloer

Steun vanuit de werkvloer wordt gedefinieerd aan de hand van twee kernelementen. Als eerste wordt steun gedefinieerd als de mate waarin individuen geloven en het gevoel hebben dat hun welzijn gewaardeerd en gesteund wordt door de organisatie (Kossek, Su & Wu, 2017). Als tweede betekent steun ook dat individuen toegang hebben tot hulp van bijvoorbeeld leidinggevenden en medecollega's (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011). Toegang tot middelen om werk en carrière te bevorderen valt hier ook onder, zoals capaciteit om gezamenlijk problemen op te lossen, goede communicatie van informatie, maar ook toegang tot bepaalde sociale netwerken (Kossek, Su & Wu, 2017). Een mentor binnen een organisatie is ook een voorbeeld van hulp en steun. Een mentor is een oudere ervaren volwassenen die een jongere individu wegwijs maakt en dingen leert over het werkveld. Daarnaast kan een individu werk en familie gerelateerde problemen delen met een mentor (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004). Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades (2002) onderscheiden steun in waargenomen steun van de organisatie, waarbij werknemers het gevoel en de overtuiging hebben dat de organisatie hun werk en input waardeert en dat de organisatie om hun welzijn geeft. Daarnaast onderscheiden Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades (2002) steun ook in waargenomen steun van de leidinggevende, waarbij de leidinggevende aandacht heeft voor het welzijn van de werknemer en de bijdragen en input waardeert die de werknemers in de organisatie brengt en emotionele steun en empathie heeft (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011). Hieronder valt ook steun wat betreft werk/privé-balans en het delen van werk-familie conflicten. Uiteindelijk is de kern binnen deze dimensie dat vrouwen het gevoel hebben dat leidinggevende en collega's hun aanmoedigen om zichzelf te zijn en persoonlijke behoeften te delen (Kossek, Su & Wu, 2017). Dit betekent dat vrouwen het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden door leidinggevende en collega's. Dat ze bij hen het gevoel van veiligheid hebben om zich over alles uit te spreken en daarin gesteund worden.

2.2. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een belangrijk onderdeel binnen een organisatie. Binnen de *Human Resource Management* literatuur, *Organisational Behavior* literatuur en verandermanagement literatuur is organisatiecultuur een belangrijk onderdeel in het functioneren van een organisatie (Sutton, 2018). Elke organisatie heeft een unieke organisatiecultuur en de organisatiecultuur reflecteert het gedrag van werknemers binnen een organisatie. Organisatiecultuur speelt een belangrijke rol in het creëren van een omgeving of klimaat die ervoor zorgt dat goede prestaties geleverd worden (Kalaiarasi & Sethuram, 2017). Cultuur is een gedeeld begrip van een groep over de gebruikelijke manieren van het denken en doen van dingen en helpt bij het onderscheiden van een groep ten opzichte van een andere groep. Er kan hierbij gedacht worden aan regels, routines die gedrag en omgeving sturen en betekenis geven aan leden binnen een groep. Cultuur verbindt mensen met elkaar zodat ze op

dezelfde dingen gericht zijn, hetzelfde gedrag vertonen en op basis van dezelfde waarden handelen (Sutton, 2018). Aktaş , Çiçek & Kiyakc (2011) beschrijven organisatiecultuur als dat men gedeelde filosofieën, ideologieën, waarden, gedragingen, normen en overtuigingen hebben die de organisatie bij elkaar brengt. Het zijn de algemene percepties van medewerkers binnen een organisatie, met algemene betekenis. Het is een ontwerp van waarden en normen die bepalen hoe individuen en groepen in een organisatie met elkaar interacteren. Cultuur wordt gebruikt als manier om werknemers te beheersen en ervoor te zorgen dat ze hun werk begrijpen en er betekenis aan geven (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Hoewel er vaak gesuggereerd wordt dat er één organisatiecultuur is binnen een organisatie, is er meestal niet sprake van één homogene organisatiecultuur (Tharp, 2009). Vaak zijn er ook veel verschillende subculturen en typen binnen verschillende afdelingen binnen een organisatie.

Binnen de literatuur is er sprake van verschillende organisatietypen en typologieën. De *Competing Value Framework* is het meest gebruikte model in onderzoek rondom organisatiecultuur. Deze framework (CVF) is een hulpmiddel om te onderzoeken of een organisatie intern of extern gefocust is of streeft naar individualiteit en flexibiliteit of stabiliteit en controle (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Er zijn dus verschillende dimensies en kwadranten aanwezig binnen het CVF (Tharp, 2009). De CVF is een framework. Een manier om het framework toe te passen is door verschillende cultuurtypen binnen een organisatie in kaart te brengen met de waarden uit de CVF. Binnen dit framework zijn vier typen culturen te onderscheiden die dominant zijn. Soms worden ze anders benoemd, zo is bijvoorbeeld familiecultuur hetzelfde als groepscultuur. Hieronder worden vier organisatietypen beschreven die veel voorkomen binnen organisaties.

2.2.1 Familiecultuur

Het eerste kwadrant binnen de CVF is intern gericht binnen de organisatie, waar integratie en eenheid belangrijk is. Dit idee komt voort uit het *Humans Relations Model*, waar de menselijke krachten binnen een organisatie centraal staan. Er is meer sprake van decentralisatie en differentiatie van vaardigheden en *human resources* binnen de organisatie (Lindquist & Marcy, 2016). Vaak is deze cultuurtype binnen kleine familiebedrijven dominant (Tharp, 2009). De waarden binnen dit kwadrant zijn toe te passen binnen de familiecultuur.

Binnen een familiecultuur, oftewel een *clan* cultuur, collaboratieve cultuur of groepscultuur staat verbondenheid centraal. Er is sprake van verbondenheid als er binnen de organisatie gedeelde waarden, visies en doelen zijn. Collectiviteit en cohesie staan centraal. Het gevoel dat de organisatie bestaat uit een grote familie is sterk aanwezig binnen dit cultuurtype, waarbij teamwerk en gezamenlijk participeren belangrijk zijn (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Tradities en groepsloyaliteit zijn belangrijk voor bevordering van verbondenheid en cohesie. Het is belangrijk binnen deze cultuurtype dat werknemers betrokken worden, de nadruk op cohesie binnen dit cultuurtype is groot (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). Zorgzaamheid en warmte naar de mensen binnen de organisatie is een tweede belangrijk element binnen de familiecultuur. De organisatie is een open en vriendelijke plek waar werknemers veel met elkaar delen (Tharp, 2009). Er is veel zorg, warmte en aandacht voor de mensen intern binnen de organisatie, er wordt naar mensen omgekeken (Bradley & Parker, 2006). Lange termijn focus en ontwikkeling van werknemers is belangrijk, oftewel de *human resources* waarbij er gekeken wordt naar hun voordeel en potentie. Mensgerichtheid is belangrijk binnen de organisatie. Leiders en mentoren spelen een belangrijke rol hierin en worden gezien als een ouderlijk

figuur. Hoewel eenheid en collectiviteit belangrijk is, speelt differentiatie en diversiteit van mensen binnen de organisatie een belangrijke rol, er moeten zoveel mogelijk werknemers betrokken worden met diverse achtergronden. Als een organisatie meer streeft naar mensgericht werken, samenwerken, meer de collaboratieve cultuur en dus verbondenheid zal dit een positief effect hebben op genderinclusie. Ook invloedrijke mentoring, rolmodellen en begeleiding moet meer promoot worden, zodat vrouwen verder kunnen groeien in hun carrière (Kossek, Su & Wu, 2017). Steun van mentoren en leidinggevende en een goede relatie tussen de mentor en de vrouw, zorgen voor positieve uitkomsten voor vrouwen zoals baantevredenheid en grotere betrokkenheid bij de baan, minder depressie en minder kans op ontslag. Er is minder conflict in werk en privé en uiteindelijk komen vrouwen verder in hun carrière (Kossek, Su & Wu, 2017). Vooral de derde dimensie van ondersteuning en de tweede dimensie van benutting van talent komen hieruit voort, waardoor genderinclusie bevordert wordt binnen de organisatie. De steun en zorgzaamheid van mentoren en leidinggevende, het mensgericht werken en de nadruk op samenwerkende en collaboratieve cultuur zijn ook belangrijke elementen in de familiecultuur. Volgens Dwyer, Richard en Chadwick (2003) is er steun gevonden voor een positieve relatie tussen aanwezig van familiecultuurtype binnen de organisatie en meer genderdiversiteit en uiteindelijk dus genderinclusie. Als een mate van familiecultuur aanwezig is. waarin verbondenheid en zorg voor medewerkers aanwezig is, zorgt dit voor een omgeving waar diverse vaardigheden gestimuleerd worden. Het voorkomt polarisatie en discriminatie. De ondersteunende component binnen familiecultuur heeft positief effect op diversiteit, cohesie en dus ook inclusie binnen een organisatie. De verwachting is daarom dat waarden en gedragingen afkomstig uit de familiecultuur leiden tot meer genderinclusie binnen een organisatie, er is sprake van een positieve relatie. Omdat elementen van familiecultuur ervoor zorgen dat er steun is, minder discriminatie is en diverse vaardigheden gestimuleerd worden, betekent dit dat talenten benut worden. Op basis hiervan kan verwacht worden dat als familiecultuur aanwezig is, alle dimensies van genderinclusie bevordert worden.

2.2.2. *Adhocracy* cultuur

Het tweede kwadrant binnen CVF is meer extern gericht, waarbij er sprake is van weinig centralisatie en meer differentiatie. Deze dimensie komt voort uit het open systeem model, waar adaptatie en innovatie en flexibiliteit centraal staan (Lindquist & Marcy, 2016). De waarden binnen dit kwadrant is in lijn/een uitwerking van de cultuurtype van een *adhocracy* cultuur. Een voorbeeld van een organisatie waarin deze cultuur dominant is, is een hoogwaardig technisch bedrijf.

Creativiteit en innovativiteit staan centraal binnen de *adhocracy* cultuur. Dit houdt in dat een organisatie gericht is op anders denken en het werven van nieuwe middelen om nieuwe en unieke diensten of producten te creëren (Tharp, 2009). Het creëren van nieuwe unieke producten betekent dat experimenteren en risico nemen van belang is. Leiders worden gezien als ondernemers die streven naar het vinden van nieuwe unieke ideeën en innovatie, dit is ook succes binnen een organisatie (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Flexibiliteit is een belangrijk element binnen *adhocracy* cultuur. Er is sprake van flexibiliteit als de organisatie en medewerkers zich gemakkelijk aanpassen aan snel veranderde omgevingen (Tharp, 2009). Het anticiperen en reageren op veranderingen in de omgeving is belangrijk (Lindquist & Marcy, 2016). Hierbij wordt er nauw gecommuniceerd met de externe omgeving van de organisatie en wordt er altijd naar mogelijkheden gezocht voor contact. Spontaniteit is belangrijk hierbij (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). Als een taak voltooid is,

verandert de organisatie ook als er een nieuwe taak is. Binnen deze cultuur wordt er meer taakgericht gewerkt in de organisatie om beter in te spelen op ontwikkelingen van buiten (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Assertiviteit en eigen ontwikkeling is belangrijk binnen de *adhocracy* cultuur. Waar bij een familiecultuur de groep belangrijk is, is individualiteit belangrijk binnen de *adhocracy* cultuur (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). De eigen ontwikkeling en groei van de werknemers is belangrijk, dit betekent dat werknemers zelf initiatief moeten nemen in hun eigen ontwikkeling (Tharp, 2009). Dit betekent dat ze een ondernemende houding moeten hebben en goed moeten kunnen netwerken en communiceren met de externe omgeving (Lindquist & Marcy, 2016). Over het algemeen is er geen positieve relatie tussen waarden/gedragingen afkomstig uit de *adhocracy* cultuur en genderinclusie. Het stimuleert intern niet meer genderinclusie. Er wordt gesteld dat deze cultuurtype meer extern gefocust is, waarbij eerder interactie en competitie met de externe omgeving belangrijk is. Het is minder persoon gefocust, zoals bij een familiecultuur. Hierdoor is er intern minder aandacht voor genderdiversiteit en uiteindelijk ook genderinclusie. Er ontstaat een omgeving die minder open is naar diversiteit van gender en dus ook genderinclusie, ook al werd eerder in onderzoeken verondersteld dat een diverse werkvloer ervoor zorgt dat elementen uit de *adhocracy* cultuur bevorderd worden, zoals flexibiliteit en creativiteit (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). De verwachting is dat waarden en gedragingen afkomstig uit de *adhocracy* cultuur leiden tot minder genderinclusie, vooral als het gaat om de derde dimensie, steun, omdat het minder mensgericht is. Het heeft ook invloed op de tweede dimensie van genderinclusie, omdat er intern minder aandacht is voor de ontwikkeling van talenten van medewerkers.

2.2.3. Marktcultuur

Het derde kwadrant binnen CVF is gericht op maximaliseren van de uitkomst en is doelgericht en meer extern gericht. Deze dimensie komt voort uit het rationeel doel model, waarbij op efficiënte wijze doelen bereikt moeten worden op korte termijn (Lindquist & Marcy, 2016). De waarden uit de marktcultuur worden toegepast binnen deze dimensie.

Binnen de marktcultuur is de organisatie resultaatgericht en erop gericht dat letterlijk de klus geklaard moet worden (Tharp, 2009). Marktcultuur focust op externe transacties en uitwisselingen met de externe omgeving. Door middel van concurrentie en competitie moet er uiteindelijk zoveel mogelijk resultaat en dus winst gemaakt worden. Effectief en efficiënt doelstellingen bereiken is de sleutel binnen deze cultuurvorm. Competitieve houding is belangrijk bij de ontwikkeling van individuen binnen de organisatie voor het streven naar beter resultaat. Resultaatgericht werken betekent ook plannen en productief- en doelgericht werken (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). De nadruk op doelen bereiken brengt eenheid binnen de organisatie, waarbij reputatie en succes belangrijk zijn. Succes betekent meer marktaandeel (Tharp, 2009). Er is in eerste instantie geen duidelijke relatie tussen elementen die aanwezig zijn binnen een marktcultuur en genderdiversiteit en dus genderinclusie. Het is extern gericht op klanten en talenten afkomstig uit een diverse werkplekken en het kan nuttig zijn om zoveel mogelijk klanten te bereiken. Wel is er een formele controle systeem aanwezig binnen deze cultuur, waarin plannen en structureren belangrijk zijn om uiteindelijk marktdominantie en optimale resultaten te bereiken (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). In zo'n omgeving komt diversiteit van vaardigheden en ontwikkeling en dus uiteindelijk genderinclusie minder tot uiting en wordt de potentie ervan minder gezien en kunnen werknemers hun potentie en talenten minder benutten, omdat een organisatie vrij resultaatgericht werkt. De

verwachting is dat waarden en gedragingen afkomstig uit de marktcultuur leiden tot minder genderinclusie. Verwacht wordt dat dit vooral invloed heeft op de tweede dimensie van genderinclusie omdat er, door het constant doelgericht en resultaatgericht te werk gaan, minder ruimte is voor ontwikkeling en extra aandacht voor diverse talenten en vaardigheden van werknemers.

2.2.4. Hiërarchische cultuur

Het vierde kwadrant binnen CVF is intern gericht, waarbij stabiliteit, centralisatie en controle centraal staan. Deze dimensie komt ook voort uit het interne processen model, waarbij hiërarchie en regels binnen de organisatie een belangrijke rol spelen (Lindquist & Marcy, 2016). Dit is verder uitgewerkt in de cultuurtype die omschreven kan worden als hiërarchische cultuur.

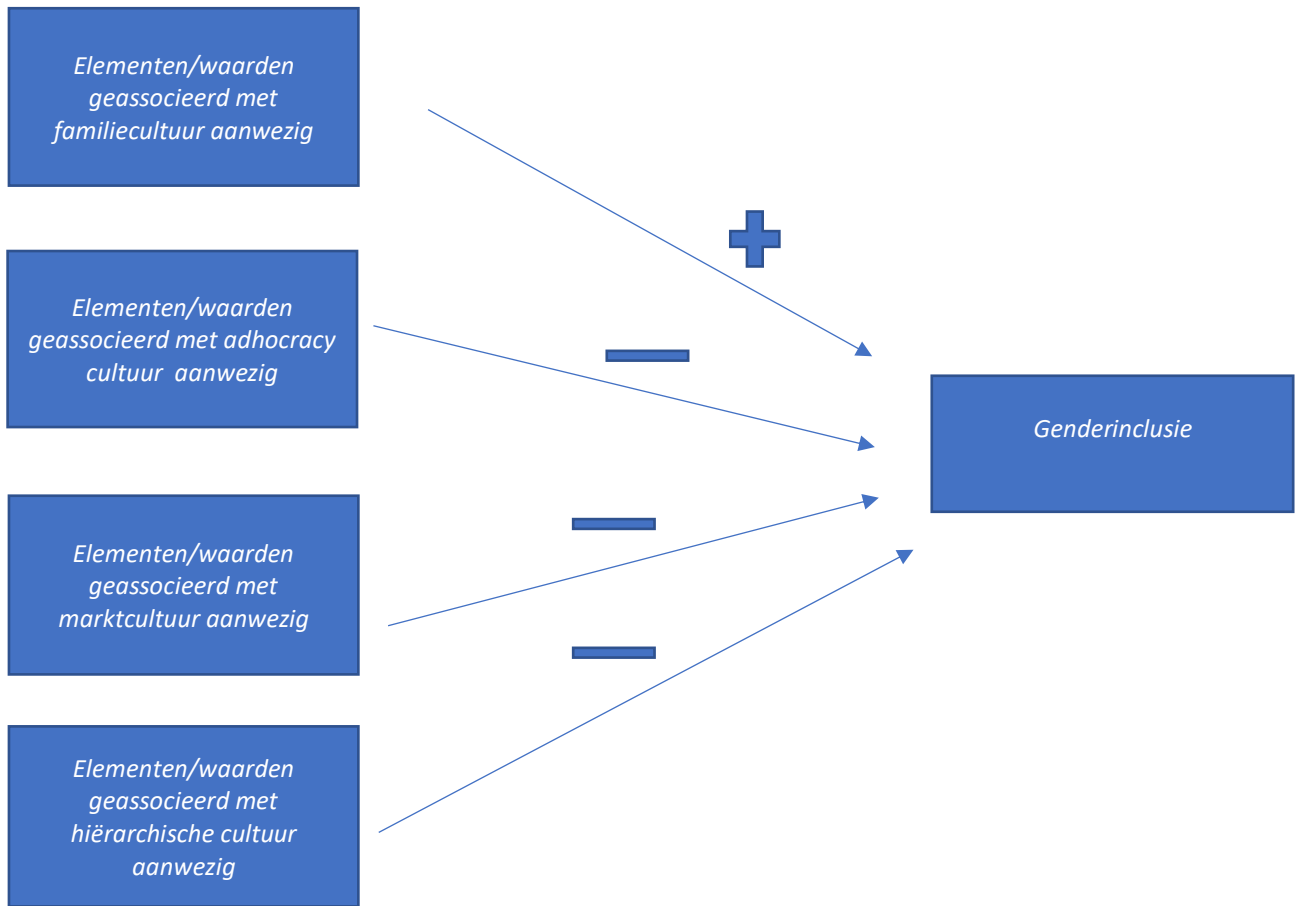
Binnen deze cultuur staan regels en posities centraal. De organisatie heeft binnen dit cultuurtype duidelijk gestandaardiseerde regels en procedures, waardoor er een overzichtelijke organisatiestructuur is. Er is ook sprake van stabiliteit binnen de organisatie die gericht is op het halen van voorspelbare uitkomsten. Regels binnen een organisatie betekent uniformiteit voor iedereen (Lindquist & Marcy, 2016). Controle en duidelijk omschreven verantwoordelijkheden spelen een belangrijke rol. Regels en structuur zijn dominant binnen deze cultuurtype en succes is ook afhankelijk van of individuen zich aan de regels houden en hun taken en verantwoordelijkheden correct uitvoeren om stabiliteit te garanderen binnen de organisatie (Aktaş , Çiçek & Kiyakc, 2011). Monitoren en coördineren is essentieel (Lindquist & Marcy, 2016). Formeel beleid houdt de groep binnen de organisatie bij elkaar. Op lange termijn zijn efficiëntie, stabiliteit, lage kosten en prestaties belangrijke doelen. Veiligheid en voorspelbaarheid zijn belangrijk voor de organisatie (Tharp, 2009). Bij posities staat bureaucratisch handelen centraal. Leaders en organisatoren werken efficiënt en managen de organisatie, zodat de organisatie soepel verloopt. Autoriteit is in een hiërarchische cultuur gevestigd bij de leidinggevende. Die houdt de werknemers in de gaten, evalueert ze en belooft en bestraft ze. Vaak hebben werknemers redelijk weinig autonomie in hun werk (Owens & Steinhoff, 2007).

Het is ook bij hiërarchische cultuur lastig om te bepalen of gedragingen/waarden binnen deze cultuur leiden tot meer genderdiversiteit en uiteindelijk genderinclusie. Enerzijds is deze cultuur intern gericht, net als de familiecultuur, waarbij er veel aandacht gevestigd wordt op stabiliteit en baanzekerheid, wat voordelig kan uitpakken voor een grote diverse groep medewerkers. Echter is het systeem binnen deze cultuur sterk gereguleerd en zijn het volgen van regels en procedures belangrijk voor werknemers. Diversiteit van vaardigheden en talenten en dus uiteindelijk genderinclusie worden hierdoor teniet gedaan, er is weinig ruimte om je creatieve, diverse en unieke talenten te ontwikkelen (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003). Er is ook geen onderzoek beschikbaar over of als je talenten passen binnen de hiërarchische structuur wat voor invloed dit heeft op genderinclusie. De verwachting is daarom dat waarden en gedragingen afkomstig uit de hiërarchische cultuur leiden tot minder genderinclusie, wat vooral invloed heeft op de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van talent. Doordat elementen zoals regels en richtlijnen aanwezig zijn, wordt verwacht dat er daardoor minder ruimte is voor ontwikkeling en benutting van unieke talenten van vrouwen. Er moet vooral gedaan worden wat verwacht wordt en extra dingen worden minder ondersteund.

De bovenstaande cultuurtypen sluiten elkaar niet uit, vaak hebben organisaties een mix van de vier cultuurtypen waarbij vaak één van de culturen iets dominanter is (Haffar, Al-Karaghouli & Ghoneim, 2013). Vaak zijn er meerdere subculturen binnen een organisatie. Soms heeft een organisatie met een hiërarchische cultuur een onderzoeksgroep waarbinnen een *adhocracy* cultuur heerst. Meestal heeft een *Human Resource* afdeling meer een familiecultuur. Een organisatie die puur bestaat uit bijvoorbeeld een hiërarchische cultuur is zeldzaam (Tharp, 2009). Een organisatie heeft dus een combinatie van cultuurtypen nodig om effectief te functioneren. Vaak is in elke organisatie een bepaalde mate van alle vier de cultuurtypen aanwezig (Lindquist & Marcy, 2016).

Conceptueel model

Cultuur binnen een organisatie is belangrijk. Pas als de achterliggende cultuurtypen duidelijk zijn kan er ook opgemaakt worden of bepaalde aspecten binnen de cultuur ervoor kunnen zorgen dat medewerkers meer genderinclusie ervaren. Aan de hand van de literatuur worden de volgende verwachtingen besproken, zie figuur 1 voor het conceptueel model. De verwachting is dat als er waarden van een familiecultuur aanwezig zijn, er meer genderinclusie wordt ervaren. Er is dus sprake van een positieve relatie, omdat er binnen deze cultuur veel gedeeld wordt en er een open omgeving gecreëerd wordt waar je kan discussiëren en jezelf kan ontwikkelen. Het heeft vooral een positieve invloed op de tweede en derde dimensie van genderinclusie, namelijk benutting van talenten en steun, maar zorgt ook voor meer eerlijkheid, de eerste dimensie. Het is intern en mensgericht. Uit deze aspecten kan opgemaakt worden dat het dan voor vrouwen makkelijker is om hun behoeften en wensen uit te spreken en daarvoor steun te krijgen. Hierdoor zal er meer sprake zijn van genderinclusie en van een positieve relatie en invloed van aanwezige familiecultuur op genderinclusie. De verwachting is dat als er waarden geassocieerd uit *adhocracy* cultuur aanwezig zijn, zoals creativiteit en flexibiliteit, er minder ruimte intern voor ondersteuning en ontwikkeling van vaardigheden is, omdat er vooral extern geopereerd wordt en er aandacht is voor de externe omgeving. Er is een negatieve relatie tussen aanwezige elementen uit *adhocracy* cultuur en genderinclusie. Dit heeft vooral invloed op de tweede dimensie en derde van genderinclusie, namelijk benutting van talenten en steun. De verwachting is dat als er elementen van een marktcultuur aanwezig zijn, dit een negatieve relatie heeft met genderinclusie, omdat de focus op resultaat leidt tot minder aandacht op ontwikkeling en ondersteuning van de persoon en dus op genderinclusie. Dit heeft vooral een negatief invloed op de tweede dimensie van genderinclusie, namelijk benutting van talenten. Tot slot leidt elementen die aanwezigheid zijn uit een hiërarchische cultuur minder tot genderinclusie, omdat door regels en vaste structuur weinig ruimte is voor ontwikkelen van diverse vaardigheden. Dit treft ook vooral de tweede dimensie van genderinclusie.



Figuur 1. Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie worden uiteengezet. Het onderzoekontwerp zal verantwoord worden, net als de onderzoekspopulatie. Daarna zullen zaken als privacy, validiteit en betrouwbaarheid behandeld worden. De operationalisatie zal ook aan bod komen.

3.1 Onderzoekontwerp

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, omdat er naar diepe achterliggende verklaringen, ervaringen en percepties gezocht worden. Een manier om ervaringen en diepere verklaringen te onderzoeken is door het houden van interviews. Binnen interviews krijgen respondenten de kans om hun perspectief en verhaal te delen (Boeije, 2014). Juist omdat bijvoorbeeld bij organisatiecultuurtypen en genderinclusie het om diepgewortelde overtuigingen, normen, waarden en ervaringen gaan zijn interviews passend om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Er wordt bij kwalitatief onderzoek beter gekeken naar het proces en de context, waardoor er uiteindelijk rijkere en diepere data wordt verzameld om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Bryman, 2016). Er hebben 15 interviews plaatsgevonden, zeven online en acht fysiek. Of de interviews online of fysiek plaatsvonden was afhankelijk van de wens en planning van de respondenten. De interviews hebben plaatsgevonden tussen april en mei 2022 en duurden ongeveer 45 tot 80 minuten. Er hebben semigestructureerde interviews plaatsgevonden. Bij semigestructureerde interviews, oftewel halfgestructureerde interviews, liggen concrete vragen en antwoorden niet van tevoren vast en ligt ook de volgorde niet van tevoren vast, de hoofdonderwerpen en thema's liggen wel vast (Baarda, 2020). Er zijn wel beginvragen om het gesprek op te starten maar het verloop is niet volledig gestructureerd. Bij elk onderwerp zijn er 'doorvraag' vragen ter ondersteuning als de geïnterviewde niet spontaan meer antwoordt of geen input meer heeft. Het voordeel van halfgestructureerde interviews is dat de belangrijke thema's vaststaan maar de volgorde niet belangrijk is, waardoor vragen en thema's aangepast kunnen worden aan het verloop van het gesprek en je dus redelijk flexibel hierin bent (Baarda, 2020). Na het plaatsvinden van de interviews zijn de interviews getranscribeerd en later gecodeerd in Atlas.Ti, een software programma dat helpt bij kwalitatieve data-analyse (NYU Libraries, 2022). Dit onderzoek is deels deductief en deels inductief. Enerzijds zijn van tevoren hoofdcodes opgesteld afkomstig uit verwachtingen en hypothesen van de theorie (Babbie, 2017), zoals warmte en zorgzaamheid, die meegenomen en gebruikt zijn in de analyse. Anderzijds is dit onderzoek ook inductief. Er is gezocht naar patronen, principes en nieuwe theorieën uit de interviews (Babbie, 2017). De data analyse heeft daarom ook in verschillende fasen plaatsgevonden, waarbij bij elke volgende fase de codes abstracter werden en uiteindelijk gecategoriseerd werden aanvullend op de hoofdcodes. Uiteindelijk is er een codeboom gecreëerd in bijlage 1, waarin alle codes overzichtelijk gecategoriseerd zijn.

3.2 Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek is een *case study*, omdat dit een gedetailleerde *case* onderzoek is van een specifieke organisatie (Creswell & Poth, 2018). De specifieke *case study*, oftewel organisatie, is Platform31, een kennis en netwerkorganisatie in Den Haag, die onderzocht wordt. De reden waarom voor deze organisatie gekozen is, is omdat ik gezamenlijk met Platform31 de afgelopen tijd bezig ben geweest met ontwikkelen van een Gendergelijkheidsplan. Elke onderzoeksinstelling moet vanaf begin 2022

beschikken over zo'n plan om in aanmerking te komen voor financiering van de Europese Unie (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2021). In het plan staat de huidige man/vrouw verhouding beschreven binnen de organisatie en acties om genderongelijkheden te verminderen. Omdat er aandacht besteed wordt aan gender, biedt onderzoek doen naar genderinclusie een diepere aanvulling op gendergelijkheidsplan en was het opstellen van een gendergelijkheidsplan een goede opening om ook onderzoek te doen naar genderinclusie en organisatiecultuurtypen.

De onderzoekspopulatie zijn vrouwelijke medewerkers binnen Platform31, die projectleiders zijn of overig personeel, zoals personeel van communicatie en *human resource* (HR). De reden waarom vrouwelijke medewerkers geïnterviewd worden is omdat aan de hand van de literatuur het interessant leek om te kijken wat de percepties zijn van vrouwelijke medewerkers binnen Platform31 en of ze genderinclusie ervaren. De meeste respondenten werken meestal relatief lang binnen Platform31, minimaal ongeveer 2 à 3 jaar. Alleen door een redelijke tijd werkzaam te zijn kunnen ze een beeld hebben hoe de cultuur daar is. De projectleiders zijn onder te verdelen in junior, medior en senior functie. Het overige personeel zijn managers en medewerkers binnen HR, Communicatie en het Secretariaat. Op deze manier is er geprobeerd om een zo'n goed mogelijk representatief beeld te krijgen van wie er allemaal werken binnen Platform31 en in welke functie. Er is dus gekeken naar variatie in functies en soort personeel, maar ook in welke fase ze van hun carrière zitten, dus junior of senior functie. De respondenten zijn geworven door middel van *snowball sampling* en *purposive/purposeful sampling* (Babbie, 2017). Bij *snowball sampling* werft de onderzoeker een kleine groep respondenten die relevant zijn binnen het onderzoek. Deze respondenten stellen ook andere respondenten voor of zoeken naar andere respondenten met dezelfde kenmerken en ervaringen die relevant zijn voor het onderzoek (Bryman, 2016). Er is gebruikgemaakt van het netwerk van respondenten en er werd naar aanvullende respondenten gezocht (Babbie, 2017). *Snowball sampling* is ook in lijn met *purposeful sampling*, waarbij er niet willekeurig naar respondenten gezocht wordt. Er wordt selectief gezocht naar respondenten die verdiepende informatie kunnen verstrekken. Hierdoor is er een goede verdeling en variatie onder respondenten (Bryman, 2016). Alleen dan is de verdeling van respondenten representatief (Babbie, 2017). De 15 respondenten van verschillende functies die geïnterviewd zijn is in hoge mate dus generaliseerbaar naar alle vrouwelijke werknemers van Platform31. Er is minimaal één respondent uit elke functie binnen Platform31 geïnterviewd. De samenstelling van de respondenten komt ook overeen met de verhouding van hoeveel mensen bepaalde functies bekleden binnen Platform31. Zo bestaat 2/3 deel van de organisatie uit projectleiders en 1/3 deel uit overig personeel. Dit is ook terug te vinden in de samenstelling van de respondenten, zo zijn 10 respondenten projectleider en vallen 5 respondenten onder overig personeel.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn beide belangrijk om de kwaliteit binnen een onderzoek te verhogen. Volgens Babbie (2017) moet bij validiteit de vraag gesteld worden of wat men meet ook daadwerkelijk gemeten wordt. Interne validiteit betekent dat de uiteindelijke conclusies uit het onderzoek precies reflecteren wat er tijdens het experiment gezegd werd (Babbie, 2017). Het is essentieel dat een meting adequaat de echte betekenis van een concept reflecteert. Een strategie om validiteit binnen dit onderzoek te vergroten is feedback van de participant of de data en analyse correct is. Bepaalde analyses, interpretaties en quotes van de interviews en transcripten zijn

teruggebracht naar respondenten, waarbij zij gecheckt hebben of deze correct zijn en of ze het daarmee eens zijn. Er was dus nauw contact met respondenten. Alleen dan zal de geloofwaardigheid en validiteit toenemen binnen dit onderzoek (Creswell & Poth, 2018). Daarnaast is feedback gegeven op de stukken van andere externe onderzoekers/medestudenten tijdens het proces, ook wel *peer feedback* genoemd. Als er sprake is van externe validiteit betekent dit dat conclusies en bevindingen binnen onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar situaties en participanten buiten de experimentele setting (Worldsupporter, 2022). Enerzijds is er sprake van externe validiteit omdat de onderzoekspopulatie een goede representatie is van alle vrouwen binnen Platform31. Echter is het lastiger vast te stellen of dit representatief is voor andere organisatie, hier is dus niet sprake van volledige externe validiteit op hoger niveau.

Betrouwbaarheid betekent dat ongeveer dezelfde data verzameld wordt en het resultaat hetzelfde is iedere keer dat het onderzoek uitgevoerd en herhaald wordt (Babbie, 2017). Het onderzoek is dus reproduceerbaar. Een belangrijke manier om betrouwbaarheid binnen dit onderzoek te vergroten is door transparant te zijn. Er zullen gedetailleerde aantekeningen en memo's gemaakt worden tijdens het analyseren van de interviews in Atlas.Ti, een kwalitatief onderzoeksprogramma dat gebruikt kan worden voor het coderen en analyseren van transcripten (NYU Libraries, 2022). In Atlas.Ti zijn alle denkstappen vastgelegd. Van tevoren was een topiclijst met hoofdconcepten vastgesteld, zodat elke keer soortgelijke hoofdvragen gesteld werden waardoor de algemene structuur van het interview consistent was.

3.4 Operationalisatie

Het is belangrijk dat concepten uit het theoretisch kader meetbaar gemaakt worden. Operationalisatie gaat daarom ook een stap verder dan alleen het conceptualiseren van termen (Babbie, 2017). In tabel 1 zijn de elementen en operationele definities weergegeven. Zo is bijvoorbeeld het concept familiecultuur onderverdeeld in de elementen verbondenheid en warmte en zorgzaamheid en zijn van elk van de concepten de operationele definities weergegeven. Daarnaast is in bijlage 3 de topiclijst met interviewvragen.

3.5 Privacy en ethiek

Binnen sociaal wetenschappelijk onderzoek is ethisch verantwoord handelen essentieel. Het is belangrijk om rekening te houden en na te denken over zaken met betrekking tot ethiek binnen het onderzoek (Babbie, 2017). Veiligheid en bescherming van de respondenten staat hierbij centraal. Om bescherming en veiligheid van respondenten te garanderen zal daarom zorgvuldig en respectvol om worden gegaan met data en persoonlijke gegevens. Data en gegevens zullen alleen voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt worden. Respondenten moeten schriftelijk vrijwillig toestemming geven, ook wel *informed consent* (Babbie, 2017). In het onderzoek zullen bevindingen van respondenten anoniem zijn om hun privacy te beschermen. Ook zullen pseudoniemen voor respondenten gebruikt worden in het onderzoek.

Tabel 1 Operationalisatie

Concept	Element	Operationele definitie
Familiecultuur	Verbondenheid	In welke mate heerst er een gevoel van verbondenheid binnen de organisatie. Er is sprake van het opbouwen van consensus, collectiviteit binnen de organisatie. In hoeverre is er sprake van groepsgevoel, familiegevoel.
	Warmte en zorgzaamheid	In welke mate is er aandacht voor warmte, zorg en persoonlijke relaties tussen medewerkers. Ook gericht op medewerkers als persoon. Mensgericht staat centraal.
Adhocracy cultuur	Innovatie/creativiteit	In welke mate is er aandacht voor nieuwe unieke creatieve ideeën en innovaties, nieuwe diensten en producten. Mogelijkheid en vrijheid om anders te denken. Om uiteindelijk te groeien als persoon en organisatie. Ruimte voor experimenteren hiervoor.
	Flexibiliteit	In welke mate kunnen de organisatie en medewerkers zich gemakkelijk aanpassen aan externe omgeving. Hun werk en projecten hierop indelen.
	Ondernemende houding en assertiviteit	Zelf ondernemen, zelf initiatief nemen is van belang. Proactieve houding aannemen.
Marktcultuur	Resultaatgericht	In welke mate gericht op het nastreven van doelstellingen, bereiken van doelen. Duidelijk doelen nastreven en taakgericht zijn. Efficiënt werken en productief werken.
Hiërarchische cultuur	Regels en positie	In welke mate is er sprake van nadruk op handhaving van regels en richtlijnen. Is er veel controle en monitoring. Is er daarnaast ook nadruk op structuur en positie en hiërarchie.

Genderinclusie	Eerlijkheid	Percepties van eerlijke, niet-discriminerende werkervaringen van vrouwen. Ervaringen van zowel impliciete als expliciete vooroordelen en discriminatie gerelateerd aan gender.
	Benutting talent	In welke mate hebben vrouwelijke medewerkers de perceptie dat er aandacht is voor talenten, vaardigheden en kennis die vrouwen bezitten. Krijgen vrouwen de kans om hun unieke talenten en vaardigheden te benutten.
	Steun	In hoeverre is er vanuit vrouwen de perceptie dat de organisatie en leidinggevende de behoeften en wensen van vrouwen ondersteunt en geeft om hun welzijn. Is er bijvoorbeeld sprake van mentoring, kunnen vrouwen hun stem laten horen, spreken over werk- en familie gerelateerde conflicten.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken uit de 15 interviews met vrouwelijke medewerkers binnen Platform31. Deze resultatensectie is opgebouwd uit vier delen. Per organisatiecultuurtype wordt uiteengezet wat voor invloed het heeft op genderinclusie. Steeds zal er worden aangegeven hoe de resultaten zich verhouden tot de verwachtingen die in het theoretisch kader zijn gemaakt.

4.1 Familie cultuurtype en genderinclusie.

Vijf respondenten vinden dat een familiecultuur redelijk dominant is binnen Platform31. Over het algemeen is dit een van de meest dominantere cultuurtypen binnen Platform31.

4.1.1 Verbondenheid

Veel vrouwelijke medewerkers voelen zich verbonden met collega's. Een aantal medewerkers voelt zich verbonden met de gehele organisatie. Toch voelen de meeste medewerkers zich verbonden met bepaalde collega's, waarmee ze bijvoorbeeld veel samenwerken. Vaak zijn dit meer bubbels van collega's of kleine teams geeft respondent 1 aan: [*'Je spreekt vooral de mensen waarmee je close contact hebt, maar hierdoor ga je best wel in je eigen bubbel zitten.'*]. Een aantal medewerkers vonden dat ze relatief weinig verbondenheid voelen, omdat vaak nieuwe medewerkers de organisatie binnentreden en tegelijkertijd ook veel medewerkers na korte tijd de organisatie verlaten, waardoor het soms lastig is om een langdurige band op te bouwen. De coronapandemie heeft hierin ook een rol gespeeld, omdat er lange tijd thuisgewerkt is waardoor er weinig interactie op kantoor was. Toch geven de meeste respondenten aan dat ze wel een bepaalde mate van verbondenheid voelen en geven veel vrouwen aan dat ze binnen hun bubbels van hechte collega's kunnen rekenen op steun en er naar hun geluisterd wordt. Er wordt vanuit de organisatie stappen gezet om verbondenheid te blijven bevorderen voor de gehele organisatie. Een paar keer week wordt er een gezamenlijke lunch georganiseerd. Ook zijn er gezamenlijke activiteiten en borrels:

[*'Ja ik vind het altijd heel leuk als we gaan borrelen. Dat is wel echt goed. Ik vind ook wel dat soort dingen de verbondenheid met ook meer andere delen van de organisatie wel sterker maakt. Gewoon even een goed gesprekje tijdens een borrel met iemand te hebben die niet zo vaak spreekt, dat is gewoon vind ik echt onvervangbaar eigenlijk.'*]-Respondent 3

Door de verbondenheid tussen collega's wordt er voor sommige respondenten een collectief gevoel gecreëerd. De verbondenheid met vooral collega's zorgt ervoor dat er voor medewerkers een veilige omgeving gecreëerd wordt, waar ze steun kunnen vinden en de mogelijkheid hebben om hun mening te uiten. Dit linkt vooral met de derde dimensie binnen genderinclusie, namelijk dat respondenten zich op hun gemak voelen en over het algemeen gewaardeerd en gesteund voelen onder collega's. Ze hebben door verbondenheid het gevoel dat ze erbij horen, in ieder geval binnen hun hechte groep collega's. Er worden allerlei verschillende activiteiten georganiseerd, zodat medewerkers zich thuis voelen. Binnen kleine teams wordt er veel samengewerkt wat ook de verbondenheid versterkt. Er is redelijk veel vertrouwen tussen collega's waarmee samengewerkt wordt, waardoor het gemakkelijker is om dingen te delen met elkaar. Er is ruimte om je mening en stem als vrouw te laten horen. Voor veel respondenten is er geen drempel, ze kunnen gemakkelijk dingen zeggen en uiten. Dit linkt vooral met de tweede en derde dimensie binnen genderinclusie dat

er veel steun is en er ook ruimte wordt gecreëerd om jezelf te ontwikkelen en jezelf te zijn met als gevolg dat er meer genderinclusie is. Er is vooral steun voor collega's binnen de teams waarin gewerkt wordt, waardoor vrouwen, indien er iets aan de hand is, altijd naar iemand kunnen gaan. Daarnaast zorgt het collectief gevoel binnen die groep dat vrouwen zich onderdeel ergens van voelen, ze voelen zich geïncorporeerd. Door de steun en verbonden contact met collega's worden vrouwen ook gestimuleerd om hun talenten en vaardigheden te benutten in opdrachten en vraagstukken.

4.1.2 Warmte en zorgzaamheid

Door veel medewerkers wordt warmte en zorgzaamheid gevoeld vanuit collega's. Het is heel erg collegiaal, geven veel respondenten aan. Zo zegt respondent 1: [*Binnen komen hier voelt als een warm bad*']. Vrouwen binnen Platform31 hebben niet het idee dat ze anders behandeld worden dan mannen in de omgang met andere (mannelijke) collega's. Expliciete discriminatie en seksisme zijn niet aanwezig. Een aantal geeft aan dat dit ook komt omdat er meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn binnen Platform31. Toch geven sommige vrouwen aan dat er hele impliciete gevallen en incidenten zijn. Hierbij is het echter lastig vast te stellen of het komt omdat ze een vrouw zijn of omdat andere factoren een rol spelen. Soms doen eerder vrouwen klusjes als organiseren, notuleren of cadeaus halen voor externen. Het heeft niet een sterk negatief invloed op het functioneren van vrouwen binnen de organisatie.

Omdat er redelijk veel warmte en zorgzaamheid gevoeld wordt, kunnen werk en privé gerelateerde zaken gemakkelijk besproken worden met collega's. Daarnaast streeft de manager over het algemeen ook naar een veilige sfeer waarin vrouwen hun verhaal kunnen doen. Ze vindt het belangrijk dat er een omgeving gecreëerd wordt waar medewerkers zich kwetsbaar kunnen opstellen en er open dialoog is. Er zijn ook vrouwelijke vertrouwenspersonen die als betrouwbaar, begripvol en integer worden gezien, vindt respondent 3. Werknemers die nieuw binnenkomen krijgen in de eerste periode een mentor toegewezen. Er wordt tijdens deze periode een persoonlijke band opgebouwd en privé en werk gerelateerde zaken kunnen hierdoor gemakkelijker besproken worden. Deze ondersteuning zorgt voor een open sfeer om zaken te delen als vrouw zijnde. De rol van vrouwelijke managers en mentoren is belangrijk. Respondent 11 geeft aan dat ze veel steun krijgt van haar teamleider en er naar haar geluisterd wordt:

[Die signaleert wel als je niet lekker in je vel zit dan, dan ziet zij dat wel en dan steunt ze je daar ook in. En dan vraagt ze echt van wat heb je nodig en dat is wel heel fijn.] -respondent 11

De manager steunt vrouwen sterk en streeft ernaar dat er een veilige omgeving gecreëerd moet worden waarin alles bespreekbaar is. Ook vrouwen die zwanger zijn of eerder een zwangerschap gehad hebben ervaren genoeg steun en begrip tijdens deze periode. Respondent 13 vindt het fijn dat er binnen deze organisatie veel werkende moeders zijn dat zorgt ook voor steun en begrip. Zij ziet sommige personen ook als rolmodel. Respondenten die met een burn-out te kampen hadden geven aan dat ze in de herstelperiode veel ondersteuning en begrip kregen. Er werd aangemoedigd dat ze rustig moesten opbouwen en niet te veel tegelijk moesten doen. Binnen dit concept is duidelijk dat vooral de derde dimensie van genderinclusie naar voren komt, steun vanuit de werkvloer en collega's, waarbij er aandacht is voor het welzijn van werknemers en vrouwen de ruimte krijgen om over hun gevoelens en andere zaken te praten. Ook de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van talenten is aanwezig, omdat er een veilige omgeving gecreëerd wordt

waarin vrouwen zich kunnen ontwikkelen. De organisatie is heel mensgericht en heeft aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij kijken ze naar sterke punten en krachten van medewerkers. De organisatie wil ook mensgerichter blijven werken, dit blijven verbeteren:

[‘ Daar is dat hele nieuwe organisatie model destijds ook voor ingericht en juist om mensen in hun kracht te zetten. ’]-respondent 15

Hieruit kan opgemaakt worden dat er stappen gezet zijn om benutting van talenten en ondersteuning te verbeteren, twee dimensies binnen genderinclusie.

Er is dus sprake van een link en invloed tussen aanwezigheid van elementen uit familiecultuur en genderinclusie. Alle drie de dimensies van genderinclusie worden beïnvloed binnen deze cultuurtype. Vooral de derde dimensie, steun, is duidelijk zichtbaar. Maar ook in de omgang hebben vrouwelijke medewerkers het idee dat ze eerlijk behandeld worden, ook wel de eerste dimensie binnen genderinclusie. Doordat de meeste medewerkers zich verbonden voelen met collega’s en een hechte band hebben, wordt er onderling een veilige omgeving gecreëerd waar vrouwen alles kunnen delen en over alles kunnen discussiëren. De tweede dimensie, ontwikkeling en benutten van talent, is ook aanwezig, omdat een veilige omgeving en goede omgang er ook voor zorgt dat vrouwen zich gemakkelijker kunnen ontwikkelen. De vrouwelijke managers en toegang tot vertrouwenspersoon versterken dit. In het theoretisch kader werd verondersteld dat omdat de organisatie mensgericht en intern gericht is, er veel zorg en aandacht voor collega’s is. Dit is ook zichtbaar binnen de interviews, waardoor genderinclusie bevordert wordt op alle dimensies. De eerste verwachting wordt daarom ondersteund.

4.2 Adhocracy cultuur en genderinclusie

Ongeveer vier respondenten vinden deze cultuurtype dominant voorkomen binnen Platform31 of herkennen vooral elementen uit de *adhocracy* cultuur binnen de organisatiecultuur van Platform31. Een aantal respondenten vindt dat deze cultuurtype meer dominant hoort te zijn, omdat dit de kwaliteit van het werk bevordert.

4.2.1. Creativiteit, innovativiteit

Nieuwe kennis creëren en vernieuwing is essentieel binnen Platform31 en daarom is creatief en innovatief denken belangrijk. Dit is vooral belangrijk in het werk van projectleiders. Respondent 14, een projectleider, kreeg de kans om een soort workshop samen te stellen waarin ze zich kon verdiepen en ontwikkelen in een onderwerp wat zij interessant vindt.

[‘Ik ben gewoon een goede projectleider altijd geweest, maar ik dacht waar zit mijn grootste toegevoegde waarde? En dat was verbeelden, dus ik heb ook gewoon, nu heb ik de kans gekregen om me volledig daarop te richten. Ik ben daar dagelijks mee bezig (...). Ik vind het ook heel leuk om na te denken over nieuwe producten, dat we kijken van hoe kunnen we onze kennis op een andere manier delen, dus ook op een veel beeldende manier kunnen we in sessies anders inrichten (...). Denken over vernieuwingen en creativiteit gebruiken om dingen anders te doen, ja, dat zie ik wel als een groot onderdeel van wat ik wat ik hier doe’]-respondent 14

Ze kon haar unieke talent en creativiteit erin kwijt. Hierin is vooral de tweede dimensie van genderinclusie sterk aanwezig, namelijk benutting van unieke talenten. Bij werving van werknemers

wordt ook naar unieke talenten gekeken en naar creativiteit en innovativiteit van een persoon, benadrukt respondent 5, iemand werkzaam bij de *Human Resource* afdeling. Er wordt geen onderscheid gemaakt in man of vrouw, werknemers die binnenkomen worden op een eerlijke manier geworven. Er wordt echt naar een persoon en zijn vaardigheden en competenties gekeken. Dit komt overeen met de eerste dimensie van genderinclusie eerlijkheid en dus eerlijke behandeling. Toch is hier dus vooral de tweede dimensie van genderinclusie aanwezig, het benutten van unieke talenten en ontwikkeling.

Een aantal respondenten vindt dat zij de kans krijgen zichzelf te ontwikkelen, dingen te bedenken en input te geven:

[‘Er is wel ruimte als je dat zelf graag wil, ja er is wel, ik vind wel echt gewoon dat deze organisatie een hoop ruimte geeft voor wat je graag zou willen doen, waar je in zou willen groeien, zowel inhoudelijk als in gewoon hoe je werkt, weet je wel (...), en dat je wat dat je echt dingen kan uitproberen en dat je niet alleen maar hoeft te doen, wat je opgedragen wordt, maar dat je ook wel dingen zelf kunt bedenken. ’] -respondent 3

4.2.2. Flexibiliteit

Platform31 is een organisatie dat extern gericht is en met veel partners samenwerkt rondom een vraagstuk. Het is geen vaste organisatie en werkt projectmatig. Hierdoor is er sprake van flexibiliteit en flexibel werken. Werknemers zijn vrij in de indeling van hun dag en hebben veel autonomie, ze zijn de *owner* van hun eigen agenda, geeft respondent 7 aan. Zo maakt respondent 13 tijd vrij om bijvoorbeeld alles bij te werken, ideeën op papier te zetten en alles op een rijtje te zetten. Ze moet wel zelf tijd vrij maken en het zelf doen, maar de ruimte is er wel om het te doen. Respondenten kunnen eerder projecten doen die bij hun passen. Er zijn veel partners en opdrachten die diverse vaardigheden vereisen. Zo is het mogelijk om de taakomschrijving van de baan of project aan te passen op de vaardigheden die passen bij een persoon. Respondenten geven aan dat ze hun vaardigheden binnen projecten redelijk kunnen benutten en kunnen ontwikkelen op hun eigen manier. Respondent 15 kijkt positief naar haar groei binnen Platform31:

[‘Ik vind zelfs dat ik heel veel kansen heb gekregen. Als ik kijk naar mijn groeicurve bij Platform31, dan is het echt heel verticaal.’] -respondent 15

De organisatie streeft ernaar om mensen in hun kracht te laten. Respondent 7 geeft ook aan dat je de regisseur van je eigen loopbaan bent. Respondent 3 geeft aan dat de manager een belangrijke rol hierin speelt en meerdere paden creëert waardoor je gemakkelijk jezelf op je eigen manier kan ontwikkelen:

[‘Voor verschillende paden daarbinnen, waar dat eerst best wel zeg maar één pad leek te zijn, maakt zij het heel persoonlijk en creëert ze gewoon ruimte voor verschillende manieren van groeien binnen de organisatie.’] -respondent 3

Dit heeft invloed op de tweede dimensie van genderinclusie, de eigen ontwikkeling en benutting van talenten. In plaats van dat er gekeken wordt naar welke persoon bij de baan past, wordt er meer aandacht gegeven welke projecten er bij personen passen en hoe ze zich willen ontwikkelen binnen de organisatie. Als medewerkers een keer een ander project willen doen buiten hun thema, wordt door de organisatie daar de ruimte voor gegeven. Een tijd maakte de organisatie ook gebruik van een Talent Management Analyse. Dit is een handige meetbare tool om te kijken welke vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten een persoon bezit en waarin een persoon zich verder kan ontwikkelen en

ontplooiën. Doordat veel personen in korte tijd binnengekomen zijn in de organisatie en ook weggegaan zijn, is dit tijdelijk op pauze gezet. Het zal waarschijnlijk uiteindelijk wel weer gebruikt worden. Het is een nuttige manier om beter te sturen op de ontwikkeling van medewerkers. Dit is heel erg in lijn met de tweede dimensie van genderinclusie, door te kijken naar welke talenten en vaardigheden het best bij werknemers past zodat ze die kunnen benutten in hun werk en er ook verder in kunnen groeien. De derde dimensie, steun, is ook in een bepaalde mate aanwezig omdat bijvoorbeeld de manager juist de eigen ontwikkeling van mensen en mensen in hun kracht zetten stimuleert binnen de organisatie. Hierdoor hebben medewerkers het gevoel dat ze gestimuleerd en gemotiveerd worden en dat er een omgeving gecreëerd wordt waar ze zich kunnen ontwikkelen.

4.2.3 Ondernemende houding en assertiviteit

Assertief handelen, een ondernemende houding hebben, zelfvertrouwen hebben en zelf initiatief nemen zijn belangrijke vaardigheden en eigenschappen in het werk binnen Platform31. Je krijgt de ruimte om je te ontwikkelen en om door te groeien, echter moet je vaak zelf ook die kansen pakken:

[‘Je krijgt wel ruimte om dingen te proberen en te experimenteren. En ja, die die ruimte voel ik wel (...) maar het moet wel vaak een beetje vanuit jezelf komen.’] -respondent 11

Regelmatig moet je dingen zelf aankaarten en zelf je vinger opsteken, geven respondenten aan. Vaak zijn de middelen er wel, maar moet je er zelf achteraan. Sommige respondenten zien niet een verschil in of mannen of vrouwen deze eigenschappen meer bezitten en vinden dat zowel man als vrouw zich assertief opstellen. Een aantal respondenten denken daarentegen juist dat mannen soms sneller zelf initiatief nemen en dingen aankaarten, waardoor die sneller doorgroeien of sneller onderhandelen voor salarisverhoging of promoties. Een aantal respondenten hebben het gevoel dat mannen misschien eerder de overstap maken van een junior naar een medior functie dan vrouwen. Een respondent is van mening dat als je een hoger salaris wil of als je door wilt groeien dit op basis van ervaring moet zijn en niet omdat je erom vraagt:

[‘Een man en een vrouw, die tegelijk, in dezelfde tijd zijn aangenomen en ongeveer dezelfde werkervaring hebben, daarbij heeft de man gevraagd om een hoger salaris dan de vrouw en dat heeft hij gekregen uiteindelijk (...) ik zou het eigenlijk wel iets systematischer willen zien, dat je gewoon krijgt, ja dat je niet krijgt waar je om vraagt, maar gewoon iets krijgt op basis van je ervaring’] -respondent 3

Voor sommige vrouwen die minder die eigenschappen bezitten kan het misschien moeilijker zijn om zich te ontwikkelen en om hun talenten volledig te benutten. Twee respondenten geven aan dat in de omgang met externe partners, mannen soms eerder aangesproken worden of vrouwen eerder organisatorische taken op zich nemen, zoals notuleren. Echter is dit niet een duidelijk patroon en gebeurt dit impliciet en incidenteel en heeft het weinig invloed op het oneerlijk behandelen van vrouwen, ook wel de eerste dimensie binnen genderinclusie. Het gebeurt vaak impliciet en intern gebeurt dit niet, vooral extern.

In de theorie werd vooral verondersteld dat de externe focus binnen dit cultuurtype ervoor zorgt dat er minder aandacht is voor de ontwikkeling intern en er minder gefocust wordt op de werknemers en dit een negatief invloed heeft op genderinclusie met name de tweede dimensie, benutting van talenten. Echter uit de resultaten komt vooral het tegenovergestelde naar voren, wat in eerdere onderzoeken juist meer verworpen werd. De externe focus van de organisatie heeft weinig invloed op genderinclusie. Juist het aanmoedigen van zowel creativiteit, innovativiteit en flexibiliteit zorgt ervoor dat vrouwen hun talenten kunnen ontwikkelen en projecten kunnen kiezen die bij hen passen. Dit heeft vooral een positieve invloed op de tweede dimensie van genderinclusie,

benutting van talenten. Daarom wordt de algemene verwachting niet gesteund. Als er elementen van de *adhocracy* cultuur aanwezig zijn werkt dit bevorderend voor genderinclusie.

4.3 Marktcultuur en genderinclusie

4.3.1 Resultaatgerichtheid

Voor een groot aantal respondenten, namelijk zes respondenten, is Platform31 resultaatgericht. Echter is het niet resultaatgericht in de zin dat er naar winst gestreefd wordt en dat werknemers zeer competitief ingesteld zijn. Het is wel resultaatgericht in de zin dat projecten afgerond moeten worden en er veel nadruk ligt op het vastleggen van uren. Projectleiders moeten een x aantal uur besteden aan projecten. Maar één respondent geeft aan dat ze het resultaatgericht werken fijn vindt en stimulerend vindt voor haarzelf en haar ontwikkeling. Echter is het voor een redelijk aantal respondenten zo dat ze door het resultaatgericht werken minder ruimte ervaren voor bijvoorbeeld ontwikkeling, creativiteit of personen dieper leren kennen met wie je samenwerkt. Resultaatgericht werken is eerder een belemmerende factor voor ruimte voor ontwikkeling dan een stimulerende factor:

['Het is heel erg een uren fabriek, waardoor je die ruimte om even te fladderen, even creatief uit het raam te kijken, dat is dat is er bijna niet.' (...) Ik denk dat als je puur zeg maar kijk naar dat resultaatgericht en dat uren gebeuren, dan kun je jezelf nooit creatief kan gaan ontwikkelen, zeg maar'] -respondent 13

Er wordt ook werkdruk ervaren. Er is minder ruimte voor gezamenlijkheid en juist meer voor alleen individualiteit, vindt respondent 3. Respondent 8 geeft aan dat creativiteit door doelgericht werken een beetje ondergesneeuwd wordt en er daardoor minder aandacht is voor ontwikkeling van extra unieke talenten:

['Je zit vast aan de grote uren, dus echt 'out of the box' denken zonder redenen, zeg maar, dat gebeurt niet zoveel. Het moet wel zeg maar dan in een project met voldoende uren waarin je dan misschien iets vernieuwends kan doen dat je dan echt gaat experimenteren en 'out of the box' denken maar dat is niet bij elk project standaard'] -respondent 8

De manager geeft juist aan dat er inderdaad deadlines en werkdruk is, maar dat er korte piekmomenten zijn waarop het druk is en dat er nog genoeg tijd is om jezelf te ontwikkelen. Deadlines zijn belangrijk, ook omdat Platform31 op basis van subsidies werkt voor externe partijen. Sommige respondenten zeggen hierbij ook dat er vaak wel ruimte is om af te wijken van de deadlines, het hangt hierbij ook af van de externe partners. Omdat er soms weinig ruimte is voor creativiteit en flexibel handelen, is er ook meestal minder ruimte binnen deze type om sneller je unieke talenten extra te ontwikkelen, waardoor de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van talent, minder tot uiting komt en er werkdruk en stress en tijdsdruk weleens ervaren wordt.

[Als er druk en stress op een project zit (..) is er minder ruimte voor creativiteit en ontwikkeling] -respondent 6

In de literatuur werd beschreven dat doordat er te veel aandacht besteed wordt aan doelen en het bereiken van doelstellingen, er minder aandacht besteed wordt aan ontplooiing van diverse

vaardigheden en competenties en hierdoor weinig ruimte is voor ontwikkeling en benutting van talenten en dit vooral een negatief invloed heeft op de tweede dimensie binnen genderinclusie, namelijk benutting van talent. Vooral het vastleggen van uren en de werkdruk wordt soms als onprettig ervaren, waardoor er minder ruimte is voor extra ontwikkeling van bijvoorbeeld vaardigheden. De tweede dimensie binnen genderinclusie wordt dus ondergesneeuwd binnen deze cultuur. De verwachting wordt ondersteund, echter komt dit vooral tot uiting in de tweede dimensie van genderinclusie en zorgt dit niet over minder genderinclusie in het algemeen. Het is niet zo dat door resultaatgericht werken vrouwen benadeeld worden, echter zorgen elementen uit de marktcultuur er wel voor dat vooral de tweede dimensie binnen genderinclusie minder tot uiting komt. Dit bevestigt de verwachting dat elementen uit de marktcultuur leiden tot minder genderinclusie, maar er zit een nuance in omdat het vooral invloed heeft op de tweede dimensie binnen genderinclusie.

4.4 Hiërarchische cultuur en genderinclusie

4.4.1 Regels en posities

Wat over het algemeen hetzelfde ervaren werd onder de meeste respondenten is dat elementen uit de hiërarchische cultuur het minst voorkomt als cultuurtype binnen de organisatie. Platform31 is een platte en horizontale organisatie waar positie en hiërarchie niet een hele grote rol spelen. Er zijn geen strakke regels en richtlijnen waar medewerkers zich aan moeten houden, het is minimaal, waardoor er ruimte is om dingen op je eigen manier te doen. Ze meesten respondenten moeten vooral hun uren vastleggen die besteed worden aan projecten, voor de rest is er redelijk wat vrijheid in het werk. Juist het ontbreken van een hiërarchische cultuur zorgt voor kansen volgens respondent 14: [*Het zorgt juist dat je dingen anders kan doen, op je eigen manier. Dat zorgt wel voor een bepaalde mate van zelfstandigheid en flexibiliteit.*]. Hoewel de functies en posities verdeeld zijn in junior, medior en senior, merken de meeste respondenten niet een duidelijk hiërarchie en onderscheid in posities. Vrouwen zijn werkzaam in alle lagen, van junior tot senior positie, die ook niet als zwaar hiërarchisch worden ervaren door respondenten. Alle managers binnen Platform31 zijn ook vrouw. Er is over het algemeen niet een ongelijke verdeling in positie tussen man en vrouw. Hiërarchische cultuur is dus het minst aanwezig volgens de meeste respondenten. Er is een informele omgang tussen collega's. De directeur wordt gewoon bij de voornaam genoemd. Binnen de organisatie is ook niet sprake van een formele kledingstijl. Volgens respondent 12 is de kledingstijl informeel en *casual*, wat zorgt voor een informele en open sfeer. Uiteindelijk was er maar één respondent die van mening was dat er elementen van hiërarchische cultuur aanwezig zijn binnen Platform31. Er is één mannelijke directeur die de koers van de organisatie bepaalt volgens die respondent. Er is volgens die respondent relatief weinig sprake van gezamenlijke beslissingsbevoegdheden. Ondanks dat één persoon de organisatie hiërarchisch georganiseerd vindt, ervaart het merendeel van de respondenten dit niet. Sommige geven zelfs aan dat omdat het zo vrij en dynamisch is, er meer richtlijnen en regels soms nodig zijn, zodat er meer structuur komt binnen de organisatie en ook duidelijkheid. Platform31 is een ingewikkelde en complexe organisatie. Iedereen heet projectleider binnen Platform31, maar dat betekent niet dat je automatisch projectleider bent bij een project. Sommigen zijn dan ook bijvoorbeeld projectmedewerkers. Het is

binnen Platform31 niet zo is dat senior medewerkers altijd automatisch projectleiders zijn. Als je hoger in functie bent, ben je niet altijd projectleider:

[‘Alleen is het bij ons zo dat je, je hoeft niet, zeg maar het is niet zo dat degene die hier langs werkt of de hoogste functie heeft automatisch projectleider is dus je zou ook (...), misschien als je, in je ontwikkeltraject naar medior zit, laten we zeggen vanaf mediorschap, kun je prima als medior projectleider zijn van het project terwijl senior projectleiders dan projectmedewerkers zijn’] - respondent 1

Omdat er voor velen niet een duidelijk hiërarchisch onderscheid is, is er een informele en makkelijke omgang om dingen te delen en jezelf te ontwikkelen. Dit raakt aan de tweede dimensie van genderinclusie, namelijk dat de regels niet zwaar drukken op de ruimte van ontwikkeling van medewerkers. Doordat de organisatie vrij horizontaal is, wordt iedereen als gelijk gezien en komt dit ook redelijk overeen met de eerste dimensie van genderinclusie, gelijke behandeling. Hoewel afwezigheid van hiërarchische cultuur zorgt voor meer ruimte en toegankelijkheid, geeft een aantal respondenten aan dat een beetje meer structuur en richtlijnen ook fijn is en daar wordt langzaam ook meer aan gedaan:

[‘Het is nu juist een cultuur van iedereen doet een beetje zijn dingetje, en dat wordt steeds, daar zijn we steeds meer aan het professionaliseren. Dus dat is heel fijn, vind ik.’] -respondent 12

Juist door het meer te laten vastleggen en naar structuur te kijken, weten werknemers waar ze aan toe zijn en is er meer duidelijkheid. Echt invloed heeft dit niet op genderinclusie, maar hieruit kan wel opgemaakt worden dat een bepaalde mate van hiërarchische cultuur niet gelijk negatief hoeft te zijn. Hier zit dus ook een nuance in.

In de literatuur werd beschreven dat het lastig is om de relatie tussen hiërarchische cultuur en genderinclusie vast te stellen. Toch werd er voorzichtig verondersteld en verwacht dat als er veel regels en richtlijnen binnen organisaties zijn, er weinig ruimte is voor diversiteit en inclusie en het ontwikkelen van diverse vaardigheden. Hierdoor is er ook minder sprake van genderinclusie. Er zijn weinig regels en richtlijnen en hiërarchie is bijna niet aanwezig binnen Platform31. De hiërarchische cultuur is het minst dominant volgens de meeste respondenten. Hieruit kan opgemaakt worden dat als er weinig hiërarchie is, er meer ruimte is voor genderinclusie en het allemaal niet zo streng is vastgelegd. Er is ruimte voor ontwikkeling en iedereen wordt als gelijke in de omgang gezien doordat er niet duidelijke posities zijn, ondanks dat er junior, medior en seniorfuncties zijn. De eerste maar, vooral de tweede dimensie komen tot uiting wanneer de hiërarchische cultuur niet zo aanwezig is. De verwachting wordt dus ondersteund. Echter zit hier ook een nuance in, omdat het niet gaat om alle dimensies van genderinclusie maar met name de tweede dimensie. Daarnaast vinden sommige respondenten meer structuur wel fijn, waardoor hiërarchische cultuur niet iets negatiefs is.

Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal allereerst de onderzoeksvraag beantwoord worden. Daarna zal de reflectie van dit onderzoek aan bod komen en daar tegenover zullen ook de tekortkomingen en limitaties aan de orde komen. Tot slot worden er twee aanbevelingen geformuleerd.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek luidt: *Hoe leidt aanwezigheid van bepaalde organisatiecultuurtypen tot genderinclusie binnen Platform31?* Er zijn zeker bepaalde elementen uit organisatiecultuurtypen die leiden tot genderinclusie of die genderinclusie bevorderen. Vooral als bepaalde elementen van familiecultuur en *adhocracy* cultuur aanwezig zijn binnen een organisatie zorgt het voor bevordering van genderinclusie. Relatieve afwezigheid van hiërarchische cultuur en marktcultuur heeft ook een positief effect op genderinclusie. De reden waarom genderinclusie binnen Platform31 redelijk vergevorderd is, is omdat vrouwen het gevoel hebben gelijk behandeld te worden, veel steun ervaren, flexibel kunnen werken en gemakkelijk taken en projecten kunnen kiezen die bij hun interesse en vaardigheden passen. Omdat er een redelijk mate van familiecultuur en *adhocracy* cultuur aanwezig is binnen Platform31 wordt genderinclusie verder bevorderd.

De familiecultuur bevordert het warme en zorgzame gevoel onder medewerkers en de verbondenheid onder collega's. Dit zorgt voor veel steun voor de werknemers en een warme sfeer. In de omgang hebben medewerkers/werknemers niet het idee dat ze anders behandeld worden, dit omvat de eerste dimensie van genderinclusie, eerlijke behandeling. Er zijn mentoren, vertrouwenspersonen en de manager die goede begeleiding geven. Dit zorgt ervoor dat er vooral veel steun is voor vrouwen, wat de derde dimensie binnen genderinclusie omvat. De steun en begeleiding zorgt er ook voor dat er een veilige omgeving gecreëerd wordt om dingen te delen en ook om jezelf te ontwikkelen. Aspecten van familiecultuur zorgt er ook voor dat vrouwen beter hun talenten kunnen benutten. Als er elementen van familiecultuur aanwezig zijn, heeft dit een positief invloed op de tweede dimensie van genderinclusie. Doordat de organisatie mensgericht is en zorg heeft voor de medewerkers, worden medewerkers begeleid in hun ontwikkeling en in benutting van talenten. De verwachting was dat als er elementen van familiecultuur aanwezig zijn binnen een organisatie, dit bevorderend werkt voor genderinclusie omdat deze cultuur vooral intern en persoonsgericht is. Dit heeft positief invloed op alle dimensies binnen genderinclusie, vooral de derde dimensie is sterk. De verwachting wordt aan de hand van de data ondersteund.

Adhocracy cultuur draagt ook bij aan bevordering van genderinclusie. Creativiteit, innovativiteit en flexibiliteit spelen hierbij een belangrijke rol en zijn factoren die genderinclusie bevorderen. Wanneer er flexibiliteit is, is het gemakkelijker om de dag in te delen zoals dat gewenst is. Door autonomie is het gemakkelijker om taken en projecten te kiezen die passen bij de vaardigheden en talenten van medewerkers. Dit raakt vooral aan de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van unieke talenten en ontwikkeling. Creativiteit, innovativiteit en flexibiliteit zijn belangrijk en bevorderen genderinclusie, op vlak van het benutten van unieke talenten. Het extern gericht zijn van een organisatie zorgt niet ervoor dat er intern minder aandacht is voor de ontwikkeling van de persoon zoals eerder in de literatuur verwacht werd. De verwachting wordt dus niet gesteund en dat betekent dat als er elementen van *adhocracy* cultuur aanwezig zijn in een organisatie dit genderinclusie bevordert.

Wanneer er sprake is van een marktcultuur, oftewel resultaatgericht werken, moeten er vaak deadlines gehaald worden, projecten op tijd afgerond worden en uren verantwoord worden. Dit gaat ten koste van de ruimte voor ontwikkeling en creativiteit. Er is hierdoor minder ruimte voor de tweede dimensie binnen genderinclusie, ontwikkeling en benutting van talent. De verwachting wordt in die zin ondersteund dat elementen van marktcultuur kunnen leiden tot minder genderinclusie. Echter zit er ook een nuance in, omdat dit vooral de tweede dimensie van genderinclusie raakt en niet alle dimensies. Vrouwen hebben bijvoorbeeld niet het idee dat ze anders behandeld worden binnen deze cultuurtype of minder gesteund, waardoor deze cultuurtype niet een negatief invloed heeft op de eerste dimensie en derde dimensie binnen genderinclusie.

Als er weinig elementen uit de hiërarchische cultuur aanwezig zijn is er vaak een informele omgang tussen medewerkers. Functie en positie spelen niet een grote rol, iedereen is toegankelijk en iedereen wordt als gelijke gezien. Er zijn weinig regels en richtlijnen waardoor er veel vrijheid en ruimte is voor ontwikkeling van diverse talenten. Als er elementen van hiërarchische cultuur afwezig zijn, bevordert dit genderinclusie, vooral de tweede dimensie. Echter zit hier ook een nuance in omdat soms wat meer structuur en richtlijnen helpend zijn binnen een organisatie. Regels en structuur kunnen belangrijk zijn vooral in een complexe organisatie. Door sturing weten medewerkers waar ze aan toe zijn. Kortom, elementen uit familiecultuur en *adhocracy* cultuur bevorderen genderinclusie. Aanwezigheid van elementen afkomstig uit marktcultuur en hiërarchische cultuur belemmeren vooral de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van talenten. Echter betekent dit niet dat marktcultuur en hiërarchische cultuur volledig negatief zijn voor genderinclusie.

5.2 Reflectie en limitaties

Er is al redelijk wat onderzoek gedaan naar genderongelijkheid en genderdiversiteit. Waar in het onderzoek van Ngo en Loi (2014) en Fine, Sojo en Lawford-Smith (2020) vooral gekeken wordt naar genderongelijkheid en de voordelen genderdiversiteit, gaat deze scriptie een stap verder door dieper in te gaan op genderinclusie en specifiek te kijken naar verschillende dimensies die genderinclusie omvatten. In veel onderzoeken, zoals het onderzoek van Belias en Koustelios (2014) over organisatiecultuur en baantevredenheid, wordt organisatiecultuur onderzocht binnen een organisatie. Echter wordt hierbij beperkt aandacht geschonken aan de vier verschillende organisatiecultuurtypen en welke invloed ze hebben op genderinclusie. In dit onderzoek is er gedifferentieerd naar verschillende organisatiecultuurtypen en verschillende dimensies van genderinclusie. Alleen op deze manier kan er rijke empirische data verzameld worden over in welke mate vrouwelijke werknemers genderinclusie ervaren en in hoeverre organisatietypen hieraan bijdragen en invloed hebben. De eerste stap naar het dieper onderzoeken op cultuurniveau en het differentiëren van cultuurtypen is een bijdrage voor de literatuur net als het onderzoeken welke invloed deze cultuurtypen hebben op genderinclusie. Alleen als er naar de diepte gekeken wordt, dus op cultuurniveau, wordt duidelijk wat goed is en beter kan en kunnen daardoor fundamentele veranderingen optreden om genderinclusie te bevorderen. In de beperkte literatuur over organisatiecultuurtypen en de invloed op genderdiversiteit/genderinclusie wordt vooral meer geleund op de negatieve kanten van hiërarchische en marktcultuur, zoals in het onderzoek van Dwyer, Richard & Chadwick (2003). In deze scriptie is naar voren gekomen dat afwezigheid van elementen van deze cultuurtypen leiden tot bevordering van genderinclusie. Echter kwam ook naar

voren dat het niet altijd negatief hoeft te zijn als er elementen van hiërarchische en marktcultuur in een organisatie aanwezig zijn. Soms vinden personen het resultaatgericht werken stimulerend. Echter is dit maar 1 respondent. De aanwezigheid van elementen uit een hiërarchische cultuur hoeft niet altijd negatief te zijn. Hier zit dus wel een nuance in, ook al ervaren de meeste mensen minder genderinclusie als er elementen van markt- en hiërarchische cultuur aanwezig zijn binnen de organisatie. Dit heeft ook vooral invloed op de tweede dimensie van genderinclusie, benutting van talent. Vrouwen hebben alsnog het idee dat ze gelijk behandeld worden en steun hebben van een bepaalde groep collega's. Het heeft dus vooral een negatieve invloed op één dimensie van genderinclusie. In dit onderzoek is ook de positieve invloed van elementen uit *adhocracy* cultuur sterk naar voren gekomen waar het in eerdere literatuur nog twijfelachtig was of *adhocracy* cultuur een positief invloed had op genderinclusie en juist de negatieve kant eerder benadrukt werd.

Hoewel binnen dit onderzoek een verdere stap is gemaakt in het onderzoeken van genderinclusie en organisatiecultuurtypen op diepere niveau, zijn er ook limitaties binnen dit onderzoek, die in vervolgonderzoek verder onderzocht en opgepakt moeten worden. Ten eerste moeten bepaalde aspecten binnen dit onderzoek breder getrokken worden. Zoals de onderzoekspopulatie, de selectie van respondenten. Doordat er vooral in het eigen netwerk respondenten geworven zijn, is er een beperkte groep onderzocht en is deze groep afkomstig uit een organisatie waar meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn. In dit onderzoek zijn er ook alleen vrouwelijke werknemers geïnterviewd. Om een completer beeld te krijgen van genderinclusie binnen een organisatie is het noodzakelijk om ook mannelijke werknemers te onderzoeken. Ook omdat gender niet een cruciale rol speelt volgens vrouwen binnen Platform31, is het eventueel belangrijk om het perspectief van mannen te onderzoeken binnen Platform31. Omdat Platform31 een organisatie is waar veel vrouwen werkzaam zijn, is het ook nuttig om de ervaringen en percepties van mannen in kaart te brengen. Ook moet rekening gehouden worden met aspecten, zoals etniciteit. In dit onderzoek zijn met name 'witte vrouwen' geïnterviewd. In vervolgonderzoek moeten factoren, zoals etniciteit, meegenomen worden en breder onderzocht worden. Ook moet het begrip gender breder getrokken worden. In dit onderzoek is alleen gekeken naar het onderscheid tussen man en vrouw, terwijl gender veel breder is dan enkel man en vrouw.

Een tweede limitatie is dat de resultaten gebaseerd zijn op het feit dat dit onderzoek een *case* studie is. Er is alleen onderzoek gedaan binnen één organisatie. Voor het onderzoek is de organisatie Platform31 als *case* geselecteerd, waar relatief meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn. Het leek interessant om te kijken hoe genderinclusie bevorderd is en welke invloed organisatiecultuurtypen daarin hebben in deze organisatiesetting. Dat er uiteindelijk redelijke grote mate van genderinclusie is binnen Platform31, betekent niet dat dit representatief is voor alle organisaties. Omdat er alleen data verzameld is van één organisatie, één case, is het lastig om duidelijke conclusies te trekken over genderinclusie in relatie tot organisatiecultuurtypen voor alle organisaties in het algemeen. Daarom is het in vervolgonderzoek raadzaam dat genderinclusie binnen meerdere organisaties onderzocht wordt. Dit onderzoek dient als een eerste stap, een verkennend onderzoek waarbij genderinclusie en de invloed van organisatiecultuurtypen op genderinclusie dieper onderzocht is binnen één organisatie. Daarom is het noodzakelijk dat meerdere organisaties en sectoren onderzocht worden onder meer respondenten om meer informatie te krijgen, waardoor rijkere empirische data verkregen wordt voor de verwachtingen binnen dit onderzoek. Als er meer respondenten onderzocht worden, kunnen ook betere conclusies opgesteld worden voor wat betreft de vraag of er een

duidelijk verschil is tussen mensen met verschillende functies en verschillende sectoren. Om meer informatie te krijgen is het ook van belang dat alle interviews fysiek plaatsvinden. In dit onderzoek vond ongeveer de helft van de interviews door omstandigheden online plaats. In vervolgonderzoek is het toch belangrijk dat alle interviews fysiek plaatsvinden, omdat online misschien minder gedeeld wordt en het een barrière kan vormen in de communicatie tussen respondent en interviewer, waardoor er minder informatie vrijkomt. Het houden van interviews is een zijn een passende onderzoeksmethode om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, echter is het wenselijk dat de interviews fysiek plaatsvinden om rijkere empirische informatie te verzamelen.

5.3 Aanbevelingen

Hieronder worden twee aanbevelingen geformuleerd. Eerst wordt er een aanbeveling geformuleerd specifiek voor Platform31. Het blijft belangrijk voor Platform31 om ernaar te streven om genderinclusie te bevorderen. Daarnaast wordt er een aanbeveling geformuleerd voor andere organisaties die willen streven naar genderinclusie.

De (eerste) aanbeveling voor Platform31 is dat het belangrijk blijft dat de individuele ontwikkeling en het welzijn van vrouwelijke werknemers gemonitord blijft worden. Voor het algemene welzijn van vrouwen is het belangrijk dat een omgeving gecreëerd wordt waarin vrouwen zich kwetsbaar kunnen opstellen. Een manier om dit te bereiken is door op regelmatige basis langere gesprekken in te plannen, waarin open dialoog en transparant communiceren centraal staan en vrouwen de veiligheid voelen om alles te delen met een mentor, manager en/of vertrouwenspersoon. Dit kan ook eventueel in groepsverband met andere hechte collega's, waar vrouwen zich op hun gemak voelen. Het is belangrijk dat vrouwen zich gehoord en betrokken voelen, op die manier blijft de cultuur waar er naar mensen omgekeken wordt sterk. Ook belangrijk is dat de organisatie op tijd aan de bel trekt als er iets aan de hand is. Bij monitoring van individuele ontwikkeling, op vlak van carrière, is het belangrijk dat er maatwerk geleverd wordt en gekeken wordt waar vrouwen zich verder in willen ontwikkelen om op die manier bij te sturen en middelen te ontwikkelen waar vrouwen behoeften aan hebben. Is een vrouw bijvoorbeeld goed in publicaties schrijven, dan kan gekeken worden of het mogelijk is dat ze zich daar verder in kan ontwikkelen door cursussen te volgen. Als er ook regelmatig feedbacksessies zijn waarin teruggeblikt wordt op de ontwikkeling, dan kan er ook bijgestuurd worden waar er ruimte voor verbetering is. Belangrijk blijft ook om vrouwen blijvend extra te begeleiden wanneer ze de overstap maken van een junior functie naar medior en van medior naar senior. Als de organisatie en het management zich hierin blijvend proactief opstellen en blijvend de communicatie verbeteren, zal dit een positief effect hebben op zowel de ontwikkeling als het welzijn voor de vrouwen op lange termijn. Platform31 doet dit al heel goed, het blijft belangrijk dat ze dit aanhouden en constant de monitoring met vrouwelijke medewerkers blijft verbeteren.

De (tweede) aanbeveling voor andere organisaties die genderinclusie willen, is om een genderinclusieve werkomgeving te creëren waarin vrouwen kunnen excelleren. Juist omdat een limitatie binnen dit onderzoek is dat dit een enkele *case study* is, is het wenselijk dat genderinclusie onderzocht en bevorderd wordt binnen andere organisaties. Een belangrijke manier voor andere organisatie om dit te kunnen bewerkstelligen, is door flexibeler en meer taakgericht en projectmatiger te werken. Binnen Platform31 wordt er vooral projectmatig gewerkt. Hierdoor hebben vrouwen enerzijds de mogelijkheid om taken en projecten te kiezen die passen bij hun interesses en vaardigheden waardoor ze hun talenten en vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Anderzijds zorgt projectmatig en dus flexibel werken ervoor dat vrouwen gemakkelijker hun eigen dag kunnen indelen, omdat ze projecten kiezen die binnen hun rooster passen. Hierdoor kunnen vrouwen bijvoorbeeld werk en familie beter combineren. Indien er veel in vaste teams gewerkt wordt, geeft dat vrouwen de mogelijkheid om gemakkelijker opdrachten en taken buiten de teams op te pikken indien ze er interesse voor hebben. Waarschijnlijk door de coronapandemie is thuiswerken gemakkelijker geworden. Door vrouwen die ruimte en mogelijkheid te geven, kunnen ze hun dag gemakkelijker indelen. Het blijft belangrijk om de mogelijkheid van thuiswerken en hybride werken te blijven aanmoedigen. Hierin blijft steun van het management en de organisatie een belangrijke voorwaarde om het in goede banen te laten leiden. Als er bijvoorbeeld sprake is van overwerken of een verstoorde werk/privé balans, moet de organisatie op tijd ingrijpen door medewerkers te monitoren, zie ook de eerste aanbeveling. Zorg ervoor dat medewerkers toegang hebben tot vertrouwenspersonen of, indien een organisatie dit niet heeft, wijs een mentor toe aan beginnende medewerkers of werknemers die er behoefte aan hebben. Door een mentor of een betrokken manager kan gemakkelijk in de gaten gehouden worden of een medewerker overwerkt of kan er gekeken worden waar interesses liggen en waar de medewerker zich verder in zou willen ontwikkelen. De toegang tot veel steun van een manager, vertrouwenspersoon en mentor en de flexibiliteit in het werk en projecten zorgen ervoor dat Platform31 redelijk vergevorderd is als het gaat om genderinclusie. Als dit gecreëerd is binnen een organisatie, is er ook een vrouwvriendelijk cultuur die door elementen uit de familiecultuur en *adhocracy* cultuur bevorderd wordt, omdat er steun is voor vrouwen en vrouwen hun talenten kunnen gebruiken. Als er op den duur een vrouwvriendelijke cultuur is, zal dit meer vrouwen aantrekken van buiten bij werving, wat op den duur kan leiden tot meer vrouwen en versterkt genderinclusie en een vrouwvriendelijke cultuur. Dit is niet alleen positief voor vrouwen, omdat ze excelleren maar dit komt ook het bedrijf ten goede. Uitkomsten worden beter, vrouwen blijven langer in dienst en zijn gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen. Uiteindelijk is er sprake van een versterkend effect en is het een win-win situatie voor de organisatie en vooral voor vrouwen.

Literatuurlijst:

- Al, T. (2020). Diversiteit en inclusie nog steeds geen topprioriteit op werkvloer. Verkregen van: <https://chro.nl/artikel/diversiteit-inclusiviteit-geen-topprioriteit-op-werkvloer-berenschot-mckinsey/>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89: 127-136. DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.127.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. Verkregen van: <file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/1-s2.0-S187704281101620X-main.pdf>
- Baarda, B. (2020). Basisboek Interviews: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews. Verkregen van: https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001747763_h1.pdf
- Babbie, E. (2017). The practice of social research. 14th edition. Boston, Verenigde Staten: Cengage Learning.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing Vol. 4, No. 2, 2014*, pp.132-149. Verkregen van: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366682>
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.
- Bradley, L. & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? Verkregen van: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8500.2006.00474a.x?casa_token=CJgd0z9c4F0AAAAA:00JAbVrlA3yn3Kzdu_u7Z5Uv-lte5oFFCZ26r-gyXI5L2KTAUYUVhjzt_tlgN8fNwFUGhP7gyf_L8w
- Bryman, A. (2016). Social Research Methods, 5th edition. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press
- Cocquyt, B. (2020). Waarom een inclusieve organisatiecultuur een must is. Verkregen van: <https://www.mt.be/management/waarom-een-inclusieve-organisatiecultuur-een-must-is/11689>
- Creswell, J.W. & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches. Fourth Edition. London, UK: Sage.
- van Dalen, R. (2022). Opinie: 'Wat doen we vandaag tegen genderongelijkheid?'. Verkregen van: <https://www.parool.nl/columns-opinie/opinie-wat-doen-we-vandaag-tegen-genderongelijkheid~b55dda14/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K & Sekyere-Abankwa, V. (2011). Leadership and organizational culture: relevance in public sector organisations in Ghana. *Business and Management Review Vol. 1(4)* pp. 59-65. Verkregen van: <https://www.researchgate.net/profile/Kwasi-Dartey->

Baah/publication/228448504_LEADERSHIP_AND_ORGANISATIONAL_CULTURE_RELEVANCE_IN_PUBL
IC_SECTOR_ORGANISATIONS_IN_GHANA/links/0fcfd513df3ba6a93e000000/LEADERSHIP-AND-
ORGANISATIONAL-CULTURE-RELEVANCE-IN-PUBLIC-SECTOR-ORGANISATIONS-IN-
GHANA.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail

- Dwyer, S., Richard O. C. & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research* 56 (2003) p. 1009 – 1019. doi:10.1016/S0148-2963(01)00329-0

-Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 pp.565-573. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.565

-Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. Verkregen van:

<https://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Ely%20and%20Thomas,%202001.pdf>

-Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D.R., Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015 Vol. 26, No. 6, pp. 677–687, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>

-Festing, M., Kornau, A. & Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015 Vol. 26, No. 6, pp. 707–732. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.934895>

-Fine, C., Sojo, V. & Lawford-Smith, H. L. (2020). Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy. *Social Issues and Policy Review*, Vol. 14, No. 1, 2020, pp. 36-72 DOI: 10.1111/sipr.12064

-Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. Verkregen van: https://www.researchgate.net/profile/Ahmad-Ghoneim/publication/262262739_An_analysis_of_the_influence_of_organisational_culture_on_TQM_implementation_in_an_era_of_global_marketing_The_case_of_Syrian_manufacturing_organisations/links/0a85e5386597f77eec000000/An-analysis-of-the-influence-of-organisational-culture-on-TQM-implementation-in-an-era-of-global-marketing-The-case-of-Syrian-manufacturing-organisations.pdf

-Hays: Working for Tomorrow. (2022). 5 voordelen van een genderdivers beleid. Verkregen van: <https://www.hays.nl/trends-en-opinie/artikelen/5-voordelen-van-een-genderdivers-beleid>

-Kalaiarasi, V. & Sethuram. S. (2017). Literature Review on Organization Culture and Its Influence. Verkregen van: https://www.researchgate.net/profile/Sethuram-Sundaram-2/publication/326972813_Literature_Review_on_Organization_Culture_and_Its_Influence/links/5b6ead9292851ca650552bce/Literature-Review-on-Organization-Culture-and-Its-Influence.pdf

- Katapult. (2020). Stappenplan Genderinclusie. Verkregen van: <https://www.wijzinkatapult.nl/files/downloads/Tools/Organisaties/Keuzehulp%20Stappenplan%20genderinclusie.pdf>
- Katapult. (2020). Gebruikte termen. Verkregen van: <https://www.wijzinkatapult.nl/files/downloads/Tools/Gender%20include%20IT/Gebruikte%20termen%20.pdf>
- Kaur, N. & Arora, P. (2020). Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: a review and trends. Verkregen van: https://www.researchgate.net/profile/Pallvi-Arora/publication/355175156_ACKNOWLEDGING_GENDER_DIVERSITY_AND_INCLUSION_AS_KEY_TO_ORGANIZATIONAL_GROWTH_A_REVIEW_AND_TRENDS/links/616454a2e7993f536cc2d649/ACKNOWLEDGING-GENDER-DIVERSITY-AND-INCLUSION-AS-KEY-TO-ORGANIZATIONAL-GROWTH-A-REVIEW-AND-TRENDS.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail
- Kiser, A, I, T. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. Verkregen van: https://www.researchgate.net/profile/Angelina-Kiser/publication/283788308_Workplace_and_leadership_perceptions_between_men_and_women/links/566f061908ae0e4446b4e8e2/Workplace-and-leadership-perceptions-between-men-and-women.pdf
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64: 289-313. Verkregen van: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x?casa_token=EN7mSymdyTIAAAAAA:fZHYuzAJCbQLhFnSWa0cFnVGrG6vyY0NDXeQqFNAZHEh2pI8lCnQGrPrBhdreVdGKm2ea9WZEGIU8w
- Kossek, E. E., Su, R. & Wu, L. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. Verkregen van: [file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/KossekSuWu2017JOM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/KossekSuWu2017JOM%20(1).pdf)
- Lekchiri, S., Crowder, C., Schnerre, A. & Eversole, B. A. W. (2019). Perceived workplace gender-bias and psychological impact: The case of women in a Moroccan higher education institution. Verkregen van: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-09-2018-0088/full/pdf?casa_token=e0NK3EFnQ4YAAAAA:y8aCZueambPwxJV5IGyQvBqzGPzKbEupACFF7luxVWW2bfY8_5k9crlH4c7vbx-H2Z4ivVe54t9cboy9ZmJnEX4ip-_ChED_K2y0cWq3fpILG-jSUyQ
- Lindquist, E. & Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. Verkregen van: <https://www-emerald-com.eur.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/IJPL-01-2016-0002/full/pdf?title=the-competing-values-framework-implications-for-strategic-leadership-change-and-learning-in-public-organizations>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021). Handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Verkregen van: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-82268360-215a-423c-9edf-c2dc000d1f8f/1/pdf/handreiking-voor-het-opstellen-van-een-gendergelijkheidsplan.pdf>

- Ngo, H. Y. & Loi, R. (2014). Antecedents and outcomes of perceived gender inequity in the Chinese workplace. Verkregen van: file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/Antecedents_and_outcomes_of_pe.PDF
- Nishii, L. H., (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal* 2013, Vol. 56, No. 6, pp. 1754–1774. Verkregen van: https://www.jstor.org/stable/pdf/43589961.pdf?casa_token=eAOCcxkk8ScAAAAA:y_t0mugi7GU3M9-aZQDupEt2NP4M6Rq7AARxHLI4YOgL2ni7FBjyXxFIPSMN8mP8DaJF-eYCV2wkhv6jdMsOVyIZ62QbdemKh9M6IWSomby0_pZ4pnw
- NOS. (2020). Onderzoek: diversiteit en inclusiviteit geen prioriteit op werkvloer. Verkregen van: <https://nos.nl/artikel/2337519-onderzoek-diversiteit-en-inclusiviteit-geen-prioriteit-op-werkvloer>
- NOS. (2022). Vrouwen heten deze week Peter op LinkedIn: 'Iedereen snapt waar het over gaat'. Verkregen van: <https://nos.nl/artikel/2414408-vrouwen-heten-deze-week-peter-op-linkedin-iedereen-snapt-waar-het-over-gaat>
- NSVP: innovatief in werk.(2022). De rol van een inclusieve organisatiecultuur voor diversiteitsinterventies. Verkregen van: <https://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/de-rol-van-een-inclusieve-organisatiecultuur-voor-diversiteitsinterventies>
- NYU Libraries. (2022). Qualitative Data Analysis: Atlas.ti. Verkregen van: <https://guides.nyu.edu/QDA/atlasti>
- Owens, R. G & Steinhoff, C. R. (2007). Towards a Theory of Organisational Culture. Verkregen van: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000002462/full/pdf?casa_token=UKkn3fS2PZcAAAAA:vfJltbMQGzA71Uz9hgqwN4XJFvk-mXTPBcgibmEJz6-psJrvSqRzl3xAU4H22HOdMg18o-cfK3X8Qkp2O6sd36QqFrfgKWsATgCb6Tle-M0pCa05-Zo
- Platform31. (2022). Over Platform31. Verkregen van: <https://www.platform31.nl/over-platform31>
- Risberg, G., Johansson, E. E., Hamberg, K. (2009). A theoretical model for analysing gender bias in medicine. Verkregen van: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/1475-9276-8-28.pdf>
- Sijapati, D. B. (2017). Impact of Gender Inclusion of Nepal: With reference of local Government Election, 2017. Verkregen van: [file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/113-Full%20Length%20Paper%20\(Without%20Author%20Names%20&%20Affiliations\)-409-1-10-20211231.pdf](file:///C:/Users/AM&ISJ&SL/Downloads/113-Full%20Length%20Paper%20(Without%20Author%20Names%20&%20Affiliations)-409-1-10-20211231.pdf)
- SER Diversiteit in bedrijf. (2022). Gendergelijkheid: Naar een gelijkwaardige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Charterdocument. Verkregen van: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/diversiteitinbedrijf/publicaties/2022/Charterdocument-Gendergelijkheid.pdf?la=nl&hash=972FE2C8E047F3F501DDCA0E952E4E27>
- Stephens, N. M. & Levine C. S. (2011). Opting Out or Denying Discrimination? How the Framework of Free Choice in American Society Influences Perceptions of Gender Inequality. Verkregen van:

<https://depts.washington.edu/cdhlab/wordpress/wp-content/uploads/2021/08/OptOut-2011-PsychSci-1smkc33.pdf>

-Sutton, A. (2018). *People, management, & organisations*. Palgrave Macmillan: London.

-Tharp, B, M,. (2009). *Four Organizational Culture Types*. Verkregen van:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/14789331/four-organizational-culture-_types_6-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659811666&Signature=f5scmtTXbWpmst-a9uGdNQdcAfk6dFoyCcNE~wCGZ2r~Z5Lk7JWCdJDsxbbzIAPVIlN9I9Z442CBmAdLdX83HZR5U-zeuEziBRcUkvP-

5P7ZGEMvEpBmWSv2BbGmSodt6JiV~PtY7zSkXEW~UDopqBBihFGLA8TgJHEafdBiQHbveou7sZQwNuArGRi7U-9QqPSQ5076EKYpn3~VQkYPhUfdv~vqfCAK16bfYlM30l8gk1ylgQQirFVgj7qyAjVcXOox2LRy-WokpWptJCD4ZB8GkCMZSV8JvzdNnck8CrdrvJS0zzRbk3vGsD69~1yLGjnMIZKLeKk1l8JRTfjDQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

-Worldsupporter. (2022). Hoofdstuk 13: Hoe verhoog je de externe validiteit van onderzoek?

Verkregen van: <https://www.worldsupporter.org/nl/chapter/66814-hoofdstuk-13-hoe-verhoog-je-de-externe-validiteit-van-onderzoek>

Bijlage 1: Codeboom



Bijlage 2: Gegevens Respondenten

<i>Respondent</i>	<i>Functie</i>
1	Junior projectleider
2	Senior projectleider
3	Junior projectleider
4	Senior Projectleider
5	<i>Human Resource (HR)</i>
6	Junior projectleider
7	Manager
8	Medior projectleider
9	Junior Projectleider
10	Senior Projectleider
11	Communicatie
12	Secretariaat
13	Senior Projectleider
14	Projectleider
15	Manager

Bijlage 3: Topiclijst

Introductie:

Interviewer: introduceer jezelf /onderwerp, vraag toestemming etc.

Respondent:

- Introduceer jezelf
- Hoelang ben je werkzaam bij Platform31? Welke functie?

Deel 1: mate van organisatie typen vaststellen en linken met genderinclusie

Concept 1 Familiecultuur:

- In hoeverre voel jij je verbonden met de organisatie en medewerkers?
- Is er sprake van intensieve samenwerking tussen collega's? Hoe is het onderling vertrouwen?
- Is er ruimte voor participatie, gezamenlijke discussie?
- Heb jij het idee dat je collega warm en zorgzaam zijn tegenover jou?

Link genderinclusie: ervaar jij ondersteuning en mogelijkheid om je talenten te benutten binnen deze setting (bijv. heeft het intensief samenwerken met andere collega's invloed op de mate waarin jij de talenten kan ontwikkelen en benutten, wordt er naar je wensen en behoeften geluisterd, ervaar je eerlijke behandeling, sluit je baan goed aan bij je vaardigheden en talenten, kan je binnen je baan werk en gezin goed combineren). Echt kijken welke invloed de organisatiecultuurtype heeft.

Concept 2 *Adhocracy* cultuur:

- Vind jij dat innovatief denken, creativiteit, flexibiliteit en een ondernemende houding aangemoedigd wordt vanuit platform31? Is dit belangrijk binnen je werk? Link
- In hoeverre ervaar je dat je veel zelf initiatief moet nemen binnen de organisatie (assertiviteit)?
- Neem jij vaak risico's/experimenteer je als je bijvoorbeeld beslissingen neemt? Wordt dit aangemoedigd vanuit Platform31?

Link: genderinclusie: heb jij het idee dat je talenten worden benut en je binnen je werkomgeving jezelf kan zijn en dit kan uitten? Krijg je genoeg ondersteuning?

Concept 3 Marktcultuur:

- Werk jij resultaatgericht? Zijn er duidelijke doelen, targets binnen jouw werk waaraan je je moet houden? Ervaar jij dat er binnen je organisatie de nadruk gelegd wordt op een efficiënte werkwijze?
- Ervaar jij een competitieve sfeer binnen de organisatie?
- In hoeverre ervaar je een mate van agressiviteit van andere medewerkers? Wordt er veel van je verwacht om bepaalde dingen gedaan te krijgen? Hoe ervaar je dat?

Link genderinclusie: bijv. kan je talenten benutten binnen deze setting, wordt er genoeg naar je wensen en behoeften geluisterd? Ervaar je discriminatie/vooroordelen o.b.v gender

Concept 4: Hiërarchische cultuur:

- Ervaar jij strakke handhaving van regels en richtlijnen binnen je werk?

- In hoeverre ervaar je dat taken en posities gestructureerd zijn binnen de organisatie?
- Hoe wordt er naar verandering gekeken?

Link genderinclusie: ervaar je eerlijke behandeling? Ervaar je de mogelijkheid dat je voldoende je talenten en vaardigheden kan benutten? Ervaar je genoeg steun en begeleiding hierin?

Deel 2: Nadruk op genderinclusie (wordt genderdiversiteit ervaren of is er sprake van ervaren ongelijkheid) -combinatie met cultuurtypen

Heb jij het idee dat vanuit de organisatie genoeg gedaan wordt om bias en discriminatie te elimineren? (nadruk impliciet maar ook expliciet)

Voor junior projectleider: hoe is steun vanuit senior en medior projectleiders, is er sprake mentoring?

- Ervaar jij eerlijke behandeling of discriminatie o.b.v. geslacht:
 - Heb jij weleens discriminatie ervaren of negatieve ervaringen gehad omdat je een vrouw bent?
 - vind jij dat de organisatie zich genoeg inzet om discriminatie en vooroordelen te verminderen?
- Heb je het idee dat de organisatie je aanmoedigt om je (unieke) talenten goed te benutten en je aanmoedigt om te groeien als persoon? -beetje toeschrijven aan genderidentiteit.
- Ervaar jij genoeg (sociale) ondersteuning vanuit de organisatie en medewerkers, die ervoor zorgt dat je behoeften en wensen voldoende vervuld worden?:
 - Kan jij genoeg je mening uitten?
 - Voel je je veilig binnen de organisatie?
 - Heb je genoeg toegang tot middelen (zoals netwerken, kinderopvang)?
 - (ook werk-privé balans en hoe, indien nodig, werkend moeders dit ervaren, krijgen zij genoeg steun en hulp?)

Eind:

- Zijn er nog aanvullende opmerkingen, bevindingen of input die je wilt delen die niet aan de orde zijn gekomen tijdens het interview?