

Inclusie op de werkvloer, hoe realiseer je dat?

Verkennd onderzoek naar inclusie op de werkvloer en de rol van interne communicatie en leiderschap

Inclusion in the workplace, how to realize that?

Exploratory research into inclusion in the workplace and the role of internal communication and leadership



Radboud Universiteit

Robbin J.C. van der Hamsvoord

Studentnummer: s4449185

Datum: 6 mei 2021

Begeleider: dr. L.B.E. van Hal

Tweede beoordelaar: dr. L.M.C. Faro

Master: Communicatie- en Informatiewetenschappen

Specialisatie: Communicatie & Beïnvloeding

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Inclusie op de werkvloer, hoe realiseer je dat?' Een verkennend onderzoek naar inclusie op de werkvloer en de rol van interne communicatie en leiderschap. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van observaties en interviews met werknemers en leidinggevendenden. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Communicatie & Beïnvloeding van de Radboud Universiteit.

Uitsluiting is niet houdbaar in een samenleving die steeds diverser wordt, maar juist het bevorderen van een inclusieve samenleving is nodig. Diversiteit en inclusie zouden naar mijn mening prioriteit moeten zijn op de werkvloer. Interne communicatieprocessen dragen bij aan een inclusieve werkvloer en leidinggevendenden hebben hierin een spilfunctie.

Bij dezen wil ik mijn begeleider dr. Lineke van Hal bedanken voor haar deskundigheid, fijne begeleiding en ondersteuning tijdens dit scriptietraject. Gedurende dit onderzoek stond zij altijd voor mij klaar. Ondanks de coronaperiode waarin deze scriptie is geschreven heb ik sterke betrokkenheid vanuit haar ervaren. Zij heeft steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. In de coronaperiode ben ik zelfs bij respondenten thuis uitgenodigd. Bedankt voor de gastvrijheid en waardevolle bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Daarnaast heb ik van mijn vriend, mijn ouders en vriendinnen wijze raad mogen ontvangen. Ik wil hen bedanken voor hun interesse in mijn onderzoek en motiverende woorden. In het bijzonder wil ik mijn vader bedanken voor het altijd positief blijven.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Robbin van der Hamsvoord

Nijmegen, mei 2021

Samenvatting

Dit verkennende onderzoek richt zich op inclusie op de werkvloer. Inclusie is het insluiten van verschillen. Het onderzoek gaat over verbondenheid en uniciteit op de werkvloer waarbij werknemers worden behandeld als *insider*, maar ook worden aangemoedigd om eigenheid te behouden.

Het doel van dit onderzoek is om grenzen tussen wetenschappelijke disciplines te overschrijden. Interne communicatie en specifiek de wijze van communicatie door leidinggevenden zijn tot op heden onderbelicht in de literatuur over inclusie. Dit onderzoek bouwt voort op de theorie door de schakel te leggen met communicatie in de organisatie. De focus ligt op interne communicatieprocessen die kunnen bijdragen aan een inclusieve werkvloer en de spilfunctie die leidinggevenden hierin hebben. Ook wordt een bijdrage aan de praktijk geleverd, door inzicht te geven in het realiseren van een inclusieve werkvloer.

Voor dit onderzoek zijn als primaire data transcripten van tien open semigestructureerde interviews gecodeerd en in de tweede plaats observaties bestudeerd. Door middel van deze inhoudsanalyse is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Wat is volgens werknemers en leidinggevenden de betekenis van interne communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het bewerkstelligen van inclusie op de werkvloer?”*

De bevindingen zijn gecategoriseerd aan de hand van vier thema's. De thema's zijn een inclusieve werkvloer, interne communicatieprocessen, de rol van leidinggevenden en aangrijpingspunten voor interne communicatie. De kernelementen van een inclusieve werkvloer zijn verbondenheid en eigenheid. In de bevindingen staat hoe interne communicatieprocessen van betekenis zijn voor verbondenheid en eigenheid. Daarbij wordt het spanningsveld in communicatie tussen verbondenheid en eigenheid besproken. In het bijzonder komt aan bod op welke wijze communicatie van leidinggevenden van betekenis is voor verbondenheid en eigenheid. Het spanningsveld tussen de ruimte voor individuen en de kaders van de organisatie wordt hierbij besproken. Tot slot biedt dit onderzoek praktische aangrijpingspunten over hoe interne communicatie kan bijdragen aan een meer inclusieve werkvloer.

Kernwoorden: diversiteit, inclusie, werkvloer, interne communicatie, leidinggevenden

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 5
1.2 Leeswijzer	p. 6
2. Theoretisch kader	
2.1 Conceptualisering van inclusie	p. 7
2.2 Motivaties voor inclusie	p. 8
2.3 Barrières voor inclusie	p. 9
2.4 Interne communicatie in relatie tot een inclusieve werkvloer	p. 10
2.5 De rol van leidinggevenden	p. 11
2.6 Probleemstelling	p. 13
3. Methodologie	
3.1 Casestudie als kwalitatieve onderzoeksmethode	p. 14
3.2 Casus	p. 14
3.3 Respondenten	p. 15
3.4 Dataverzameling	p. 15
3.5 Inhoudsanalyse	p. 17
4. Resultaten	
4.1 Een inclusieve werkvloer vraagt verbondenheid en ruimte voor eigenheid	p. 17
4.2 De betekenis van interne communicatie	
4.2.1 Betekenis van communicatieprocessen voor verbondenheid	p. 19
4.2.2 Betekenis van communicatieprocessen voor eigenheid	p. 23
4.2.3 Spanningen in communicatie tussen verbondenheid en eigenheid	p. 24
4.3 De betekenis van communicatie door leidinggevenden	
4.3.1 Betekenis van communicatie door leidinggevenden voor verbondenheid	p. 26
4.3.2 Betekenis van communicatie door leidinggevenden voor eigenheid	p. 28
4.3.3 Spanningen tussen de ruimte voor individuen en organisatorische kaders	p. 32
4.4 Aangrijpingspunten voor het versterken van een inclusieve werkvloer	p. 34
5. Discussie	
5.1 Bijdrage aan theorie	p. 36
5.2 Limitaties van het onderzoek	p. 38
5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek	p. 38
6. Conclusie	p. 39
 Bronnenlijst	 p. 41
 Bijlagen	
Voorbeeld van het informatiedocument met toestemmingsverklaring	p. 44
Topiclijst voor de interviews	p. 47

1. Inleiding

Nederland wordt diverser, maar niet gelijkwaardiger. De diversiteit van de samenleving blijft toenemen (Elibol & Tielbeke, 2018) en toch krijgt niet iedereen een gelijkwaardige behandeling. De beelden van de dood van George Floyd die vorig jaar de wereld overgingen hebben de roep om gelijkwaardigheid doen aanwakkeren. De wereldwijde protesten als gevolg van zijn dood gingen niet alleen over racisme tegen mensen met een zwarte huidskleur, maar over uitsluiting van alle minderheden. Dit is een aanmerkelijk verschil met eerdere protestgolven (Vos et al., 2020). De demonstranten zijn diverser dan ooit, het gaat om iets groters, het gaat om totale verandering. De maatschappelijke en politieke aandacht voor diversiteit en inclusie is toegenomen. Discriminatie en uitsluiting passen niet in een duurzame samenleving. Het bevorderen van een inclusieve samenleving is nodig.

Het thema diversiteit en inclusie is belangrijk op de werkvloer, want ook op de werkvloer zijn er nog niet altijd gelijke kansen voor iedereen. Ieder mens is uniek, verschillen zijn er en zullen blijven bestaan. Geen enkel individu en geen enkele organisatie kan om die verschillen heen (Celik, 2019). Toch blijven diversiteit en discriminatie op de arbeidsmarkt een punt van zorg. Het zijn niet voor niets kwesties waar demonstranten aandacht voor vragen. Nog te vaak moeten minderheidsgroepen zich extra bewijzen binnen de dominante organisatiecultuur, maar ook om in aanmerking te komen voor een baan. Dit is negatief voor de sociaaleconomische positie van mensen uit minderheidsgroepen en staat het zien en waarderen van verschillen en talenten van werknemers door organisaties in de weg.

Desalniettemin krijgt het thema diversiteit en inclusie nog weinig aandacht op de werkvloer bij Nederlandse bedrijven. Uit de enquête van bureau Berenschot en uitgeverij Performa onder 2000 HR-professionals blijkt dat een meerderheid van de ondervraagde bedrijven diversiteit en inclusie belangrijk zegt te vinden, maar slechts 20 procent onderneemt actie (Kamphuis, 2020). Ook is het Charter Diversiteit, een intentieverklaring om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen, nog maar door 261 Nederlandse bedrijven ondertekend (Diversiteit in bedrijf, 2020). Het is opvallend dat diversiteit en inclusie geen prioriteit lijken op de werkvloer ondanks de maatschappelijke en politieke aandacht voor dit thema. Op de werkvloer passen werknemers zich vaak aan bij heersende normen (Ellemers, 2010). Terwijl een inclusieve werkvloer, waar ruimte is voor verschillen, een meerwaarde kan zijn voor individuen en organisatieprestaties (Sabharwal, 2014). Nu het thema diversiteit en inclusie veel aandacht krijgt in de maatschappij is het belangrijk dat organisaties inclusie serieus nemen.

Managementwetenschappers hebben zich pas relatief recentelijk, sinds afgelopen decennium, gericht op inclusie (Shore et al., 2011). Hoewel in de literatuur geen overeenstemming bestaat over de definiëring van inclusie, wordt er in dit exploratieve onderzoek van uitgegaan dat inclusie op de werkvloer gaat over het insluiten van verschillen. De definitie van Shore en collega's (2011) valt hiermee samen. In een inclusieve organisatie worden werknemers behandeld als *insider*, maar ook aangemoedigd om eigen uniekheid te

behouden. Dit illustreert het spanningsveld tussen verbondenheid en eigenheid, dat ook wel de inclusie paradox wordt genoemd: “Wees jezelf en pas jezelf aan” (Kramer, 2019).

Hoewel inclusie populair is geworden onder diversiteitswetenschappers is er sprake van beperkte empirische toetsing op de werkvloer. Meer empirisch onderzoek is nodig om te begrijpen hoe organisaties een inclusieve werkomgeving kunnen creëren die kansen biedt aan verschillende mensen (Shore et al., 2011). Na meer dan twee decennia aan diversiteitsonderzoek en vier decennia van antidiscriminatiewetgeving vindt immers nog steeds uitsluiting in organisaties plaats (Bell, 2007). Wetgeving is tot op zekere hoogte gericht op het verminderen van discriminatie, zoals het aannemen van minderheidsgroepen. Het is echter minder duidelijk of organisaties inclusievere werkomgevingen creëren die zorgen voor betere vooruitzichten, zoals baanbehoud en doorgroeimogelijkheden, voor deze werknemers nadat zij zijn aangenomen (Shore et al., 2018). Het bevorderen van inclusie is nodig in een samenleving die steeds diverser wordt, dit levert niet alleen voordelen op voor organisaties, maar is ook positief voor de sociaaleconomische positie van mensen in minderheidsgroepen. Terwijl vanuit wetenschappelijk oogpunt en vanuit de praktijk bekend is dat een inclusieve werkvloer voordelen oplevert, lijkt de praktijk tegelijkertijd weerbarstig om inclusiever te worden. Er zijn ideeën over welke praktijken en gedragingen bijdragen aan een inclusieve werkvloer, maar empirisch onderzoek is nodig om ervaringen van werknemers te meten en om inclusiedoelen voor organisaties te verbeteren (Shore et al., 2018).

Dit empirische en verkennende onderzoek bouwt voort op eerdere inzichten uit de organisatie-, management- en sociale wetenschappen en onderzoekt de bijdrage van interne communicatie voor een inclusieve werkvloer. Het doel van dit onderzoek is niet alleen het leveren van een multidisciplinaire theoretische bijdrage, door grenzen tussen wetenschappelijke disciplines te overschrijden. Er wordt ook een bijdrage aan de praktijk geleverd, door inzicht te geven in het bewerkstelligen van een inclusieve werkvloer. Interne communicatieprocessen kunnen bijdragen aan een inclusieve werkvloer en leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke spilfunctie (AWVN, 2017; Ryan & Kossek, 2008). Communicatie is een nog onderbelicht aspect in de inclusieliteratuur. Dit onderzoek tracht deze lacune in de literatuur op te vullen. De onderzoeksvraag luidt: “Wat is volgens werknemers en leidinggevendenden de betekenis van interne communicatie, en daarin de rol van leidinggevendenden, voor het bewerkstelligen van inclusie op de werkvloer?”

1.2 Leeswijzer

Na deze inleiding worden in hoofdstuk twee de relevante concepten uit de inclusieliteratuur nader toegelicht. In het derde hoofdstuk wordt de casestudie als onderzoeksmethode beschreven. Hierop volgend komen in hoofdstuk vier de resultaten aan bod waaronder praktische aanbevelingen. In hoofdstuk vijf volgt de discussie, waarin methodologische en inhoudelijke discussiepunten zijn geformuleerd met suggesties voor vervolgonderzoek. In het zesde en laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag aan de hand van de deelvragen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke bestaande literatuur op het gebied van inclusie relevant is voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk bestaat uit vijf paragrafen die ingaan op verschillende aspecten, namelijk de conceptualisering van inclusie, motivaties voor inclusie, barrières voor inclusie, interne communicatie in relatie tot een inclusieve werkvloer en de rol van leidinggevenden. De laatste paragraaf geeft de probleemstelling en onderzoeksvraag weer.

2.1 Conceptualisering van inclusie

De termen diversiteit en inclusie worden vaak door elkaar heen gebruikt, maar hebben een andere betekenis. Diversiteit gaat over het bestaan van alle kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen. Zichtbare kenmerken verwijzen naar onveranderlijke eigenschappen, zoals etniciteit of fysieke aandoeningen, en onzichtbare kenmerken zijn persoonlijke waarden en behoeften (Celik, 2019). Daarentegen verwijst inclusie op de werkvloer naar de perceptie van werknemers dat hun unieke bijdrage aan de organisatie wordt gewaardeerd en dat hun volledige deelname wordt aangemoedigd (Mor Barak, 2015). Verschillende opvattingen worden gebruikt als meerwaarde (Sabharwal, 2014). Mensen willen zich gerespecteerd en erkend voelen. Een inclusieve benadering van diversiteit zou moeten betekenen dat verschillen niet worden geneutraliseerd, maar feitelijk 'een verschil maken' (Ghorashi & Ponzoni, 2014). Het grootste verschil is dat diversiteit kan worden opgelegd, maar dat inclusie voortkomt uit vrijwillige acties (Winters, 2014). Hoewel diversiteit en inclusie dus een andere betekenis hebben, is bewustzijn van diversiteit wel een krachtige remedie tegen uitsluiting, ofwel exclusie (Celik, 2019).

De Nederlandse beroepsbevolking wordt steeds diverser als gevolg van demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen (Celik et al., 2011; Celik, 2019). Diversiteitsonderzoek concentreerde zich in het verleden op problemen die samenhangen met diversiteit, zoals discriminatie. Tegenwoordig richten wetenschappers zich meer op wat diversiteit kan bijdragen, zoals het hebben van een positieve impact op individuen, de maatschappij en de organisatie zelf (Shore et al., 2011). Bedrijven die verschillen in leeftijd, geslacht, vaardigheid en culturele achtergrond als meerwaarde zien en onderlinge samenwerking stimuleren benutten nieuwe kansen. In een organisatie waarbinnen iedereen zich welkom voelt, kan men van elkaar leren, worden ieders talenten benut en dit leidt uiteindelijk tot prestatieverhoging. Zowel uit een economisch als maatschappelijk perspectief is het aantrekken en inzetten van diverse werknemers met diverse (verborgen) talenten cruciaal. Door discriminatie te vermijden krijgen minderheidsgroepen meer gelijke kansen op de werkvloer (Ashikali & Groeneveld, 2015).

In dit verkennende onderzoek wordt ervan uitgegaan dat inclusie op de werkvloer gaat over het insluiten van verschillen. Ondanks dat er geen alomvattende theorie van inclusie bestaat waar overeenstemming over is, worden de sociale identiteitstheorie (Tajfel, 1978), sociale vergelijkingstheorie (Festinger, 1954) en de *optimal distinctiveness theory* (Brewer, 1991) in

de inclusieliteratuur gebruikt als conceptuele onderlegger voor het begrijpen van inclusie (Sabharwal, 2014). De sociale identiteitstheorie stelt dat mensen hun zelfbeeld niet alleen baseren op hun persoonlijke identiteit, maar ook op evaluaties en karakteristieken van de groep waartoe zij behoren. De sociale vergelijkingstheorie stelt dat mensen zichzelf constant vergelijken met anderen. De theorie gaat er vanuit dat dit percepties van insluiting of uitsluiting creëert op basis van de sociale interacties die individuen aangaan. De *optimal distinctiveness theory* probeert balans te vinden tussen de noodzaak om overeenkomsten met anderen te vinden en het behoud van een unieke identiteit.

De definitie van inclusie op de werkvloer die wordt gehanteerd in dit onderzoek komt overeen met de conceptualisatie van Shore et al. (2011; 2018). De behoefte van medewerkers om zich onderdeel van een groep te voelen en om eigen identiteit te behouden wordt door Shore et al. (2011) aangevoerd als kernelementen van inclusie. In een inclusieve organisatie is sprake van het 'wij-gevoel' en kan ieder individu haar of zijn potentieel benutten. Een inclusieve organisatie laat werknemers toe zichzelf te zijn, hun talenten in te zetten en zich te ontwikkelen. In een inclusieve organisatie worden werknemers ondersteund om verbonden te zijn en zichzelf te zijn (Shore et al., 2018). De twee kernelementen verbondenheid en uniciteit samen belichamen inclusie.

Shore et al. (2018) bieden een model om inclusieve organisaties te conceptualiseren en deze bestaat uit zes inclusiepraktijken en processen. Allereerst het voelen van psychologische en fysieke veiligheid, waardoor men verschillende meningen en opvattingen met elkaar kan uitwisselen. Een tweede item is betrokkenheid en dit verwijst het gevoel van erbij horen en het toegang krijgen tot informatie. Als derde gaat het om het voelen van respect en waardering, dit houdt in dat je wordt behandeld als een gewaardeerd lid van de organisatie. Invloed op besluitvorming is het vierde item en is aanwezig wanneer medewerkers geloven dat hun ideeën invloedrijk zijn en dat er naar hen geluisterd wordt. Het vijfde item authenticiteit beschrijft de ondersteuning vanuit de organisatie om transparant te zijn. Met andere woorden, werknemers moeten identiteiten kunnen uitwisselen die verschillen van de dominante organisatiecultuur of de levensstijl van anderen in de organisatie. Het erkennen, eren en bevorderen van diversiteit is het laatste item van de inclusiepraktijken en -processen.

2.2 Motivaties voor inclusie

Een focus op inclusiepraktijken kan de potentiële voordelen van een divers personeelsbestand bevorderen (Shore et al., 2018). Inclusieve organisaties gaan verder dan een divers personeelsbestand, en erkennen dat ieder individu uniek is en het potentieel heeft om bij te dragen aan organisatiedoelen. Diversiteitsmanagement alleen is onvoldoende om werkprestaties te verbeteren. In plaats daarvan is een aanpak nodig die inclusie op de werkvloer bevordert (Sabharwal, 2014). Een inclusieve werkvloer heeft positieve gevolgen voor individuen en organisaties. Het bewijs van de voordelen van het creëren van een inclusieve werkplek blijft groeien (Cho & Mor Barak, 2008).

Allereerst kunnen verschillende achtergronden, waarden en ervaringen van medewerkers zorgen voor vernieuwing. Verschillende perspectieven en meningen kunnen worden gebruikt om problemen op te lossen en organisatieprestaties verbeteren (Sabharwal, 2014). Inclusie kan waargenomen statusverschillen minder belangrijk maken, zodat groepsleden zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun mening te uiten. Organisaties kunnen innovatiever worden als zij hun medewerkers vaker als ‘mededenkers’ beschouwen. Een aspect van sociale innovatie is benutting van alle competenties van werknemers in een organisatie (Vaas & Pot, 2008).

Daarbij hangt inclusie samen met werkprestaties, want werknemers met een sterker gevoel van inclusie presteren beter. Productieve werkplekken bestaan wanneer werknemers worden aangemoedigd om hun mening te delen en input te geven voordat er beslissingen worden genomen. Het vermogen van werknemers om beslissingen te beïnvloeden heeft positieve invloed op de organisatieprestaties (Sabharwal, 2014). Zodra werknemers zich identificeren met en opgenomen voelen in een organisatie, dan heeft hun perceptie van inclusie een positieve invloed op de werkprestatie (Cho & Mor Barak, 2008).

Ook hangt de perceptie van inclusie van werknemers samen met organisatorische betrokkenheid. Het niveau van betrokkenheid, ofwel toewijding aan een organisatie, heeft een positief verband met ervaren autonomie, participatieve besluitvorming en toegang tot communicatie in een organisatie. Hoe meer werknemers zich deel uit voelen maken van het team, hoe meer ze betrokken zijn met hun organisatie (Cho & Mor Barak, 2008; Hwang & Hopkins, 2015).

Verder voorspellen percepties van in- en uitsluiting de werktevredenheid van werknemers. Volgens Acquavita et al. (2009) zorgen percepties van inclusie en ondersteuning door leidinggevendenden voor meer werktevredenheid. Dit vermindert de intentie van medewerkers om te vertrekken (Hwang & Hopkins, 2015). Bovendien heeft de werksfeer invloed op de gezondheid van werknemers. De werksfeer is de ambiance op het werk, die onder andere wordt beïnvloed door onderlinge verhoudingen tussen werknemers en de stijl van leidinggevendenden. Leidinggevendenden kunnen het gesprek aangaan en blijven voeren met werknemers om hun meningen te peilen en de sfeer op de werkvloer onderdeel maken van het beleid (CZ, 2018).

2.3 Barrières voor inclusie

Ondanks de bovengenoemde motivaties voor inclusie en de positieve gevolgen die het kan opleveren, lijkt de praktijk weerbarstig om inclusiever te worden. Nog steeds heeft niet iedereen gelijke kansen op de werkvloer. Dit begint al bij de werving en selectie van werknemers. Organisaties kunnen beter hun best doen om personeel te werven uit alle hoeken van de samenleving (Wooten, 2008; Van Velzen, 2019). Het creëren en behouden van een inclusieve werkvloer heeft daarnaast constante aandacht nodig, waaraan een gebrek lijkt te zijn (Van Velzen, 2019). Ook is korte termijnbeleid volgens Ghorashi & Ponzoni (2014) niet in staat om de genormaliseerde manier van denken in organisaties uit te dagen. Het gaat om

het luisteren naar medewerkers, maar ook om aandacht voor onzichtbare diversiteit, en de ruimte bieden voor medewerkers om zichzelf te zijn op het werk (Van Velzen, 2019).

Bovenstaande barrières om tot een inclusieve werkvloer te komen, kunnen worden opgeheven door de bijdrage van interne communicatie en de rol van leidinggevenden daarin. Dit hangt samen met een aantal randvoorwaarden die volgens het rapport van AWWN (2017) nodig zijn voor het realiseren van een inclusieve werkvloer. Commitment van de top van de organisatie is nodig, omdat de intentie om inclusief te werkgeven op het hoogste niveau wordt besloten. Dit is geborgd in de rol van leidinggevenden. Directe leidinggevenden hebben een spilfunctie in het verwezenlijken van inclusie. Het gaat onder meer om aandacht die zij kunnen geven, in de vorm van het erkennen van verschillende meningen en het bevorderen van zelfvertrouwen van medewerkers. Dit wordt onderkend door Ryan & Kossek (2008), zij stellen dat een gebrek aan ondersteuning door leidinggevenden een barrière kan vormen voor inclusie. Gebrek aan ondersteuning is een signaal voor een gebrek aan waardering voor individuele behoeften en kan ertoe leiden dat werknemers zich buitengesloten voelen. Ondersteuning door leidinggevenden zorgt juist voor erkenning van individuele behoeften en bevordert gevoelens van respect en waardering. Daarnaast is volgens het rapport van AWWN (2017) een positieve sfeer en transparante organisatiecultuur nodig waar ruimte is voor verschillen tussen medewerkers. Bovendien is interne communicatie over de meerwaarde van inclusie en informatie delen van belang. Ook dit wordt onderkend door Ryan & Kossek (2008). Hierin kan de leidinggevende een rol spelen door open te communiceren over de motieven, visie en consequenties voor de organisatie en haar medewerkers (AWVN, 2017). Interne communicatie kan bijdragen aan draagvlak en de betrokkenheid van medewerkers voor inclusie. De relatie van interne communicatie tot een inclusieve werkvloer wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

2.4 Interne communicatie in relatie tot een inclusieve werkvloer

Interne communicatie is een middel om inclusie te signaleren en bevorderen (Code Diversiteit & Inclusie, 2021) en kan worden ingezet voor een goede verstandhouding tussen organisaties en werknemers (Wellens, 2012). Communicatie speelt een rol bij het bevorderen van een inclusieve werkvloer, interne communicatie helpt een organisatie inclusief te maken en te houden. Echter, communicatie kan ook leiden tot gevoelens van uitsluiting, indien communicatie niet op een inclusieve manier wordt ingezet. In de manier van communiceren moet worden voorkomen dat het onbedoeld stigmatiserend, vernederend of neerbuigend is tegenover anderen (Secretariaat-generaal van de Raad, 2018). Het doel van inclusief communiceren is daarom het voorkomen van onbedoelde uitsluiting, want het is van belang dat iedereen zich in de communicatie op de werkvloer gezien en begrepen voelt. De betrokkenen worden hierbij gezien als communicatiepartners die elkaar beïnvloeden. Een inclusieve werkplek omvat ook inclusief gebruik van taal waaruit diversiteit spreekt, zonder onbedoelde vooroordelen. Inclusieve communicatie is een keuze en heeft gevolgen voor hoe de organisatie werkt, het belang hiervan moet organisatiebreed worden begrepen (Toolbox Inclusief, z.d.).

Om inclusief te communiceren zijn competenties nodig, zoals gevoelig zijn voor verschillen, het hebben van verbindingskracht, een reflectief vermogen, een samenwerkende houding en een luisterend oor. De definitie van inclusief communiceren is volgens Van Hal et al. (2019) als volgt geformuleerd: “Inclusief communiceren is een proces dat mogelijk maakt dat belanghebbenden zich erkend, gerespecteerd, en deelgenoot voelen van de kwestie waar de communicatie zich op richt.”

Voor inclusieve communicatie op de werkvloer is het van belang dat organisaties en leidinggevenden niet alleen zenden. Het is bruikbaar dat er wordt geluisterd naar hoe interne doelgroepen over issues praten. De oorkleppen moeten af en de voelsprietten moeten meer worden gebruikt (Adformatie, 2018). Het is belangrijk dat de belangen van belanghebbenden, zoals van werknemers, en de overeenkomsten tussen belanghebbenden in kaart worden gebracht. Gedeelde ervaringen en belangen zijn een startpunt voor het vinden van overeenkomsten (Van Hal et al., 2019). Bij inclusieve communicatie worden verschillen erkend. Het benoemen met welke verschillen actief rekening moet worden gehouden is belangrijk in het communicatieproces (ibid.).

2.5 De rol van leidinggevenden

Als het gaat om het realiseren van een inclusieve werkvloer, dan is communicatie van leidinggevenden van belang. Zij hebben een belangrijke positie in de interne communicatie. Leidinggeven begint met communiceren. Een leidinggevende die inclusie op de werkvloer bevordert laat haar of zijn medewerkers ervaren dat hun mening telt, dat zij mogen meebeslissen. Zij of hij maakt van individuen in de organisatie een groep, met nadruk op het behoud van individualiteit van werknemers.

Interne communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers kan vertrouwen versterken en zorgen voor betrokkenheid (Wellens, 2012). Betrokkenheid betekent dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken en het werk dat ze doen. Om *engagement* te krijgen is het belangrijk dat leidinggevenden openstaan voor meningen van werknemers, dit kan door het creëren van een dialoog en het faciliteren van inspraak. Betrokken werknemers zullen het gevoel hebben dat zij gehoord worden en een bijdrage kunnen leveren, wat leidt tot gemotiveerde en tevreden medewerkers. Die betrokkenheid heeft ook een positieve impact op de organisatieprestaties (ibid.).

De leiderschapsstijl van leidinggevenden blijkt van invloed op de houding en het gedrag van werknemers, en speelt ook een centrale rol bij het bevorderen van inclusie. Transformationeel leiderschap draagt bij aan inclusie en vergroot de betrokkenheid van medewerkers. De leiderschapsstijl beïnvloedt de causale keten tussen beleid en werkgerelateerde resultaten en prestaties. Een transformationele leiderschapsstijl geeft aandacht aan individuele groei en aan collectieve inspanningen. Een transformationele leiderschapsstijl draagt bij aan een inclusieve organisatiecultuur waarin zowel overeenkomsten als verschillen worden erkend en gewaardeerd (Ashikali & Groeneveld, 2015).

De aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl leidt tot meer betrokkenheid van werknemers met de organisatie (ibid.). Dit leidt ertoe dat minder werknemers geneigd zijn te vertrekken (Celik et al., 2011; Hwang & Hopkins, 2015). Ook zorgt een transformationele leiderschapsstijl voor aandacht voor individuele verschillen en deze stijl past goed bij het diversiteitsbeleid. Een leidinggevende die oog heeft voor de verschillen tussen medewerkers is van wezenlijk belang voor het effectief leiden van een divers personeelsbestand (Celik et al., 2011). Waardering tonen voor talenten en bijdragen van werknemers en hen uitnodigen mee te denken zijn communicatieve gedragingen van leidinggevendenden die een gevoel van inclusie overbrengen. Hoe meer een leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl vertoont, hoe meer werknemers een inclusieve organisatie ervaren. Een transformationele leiderschapsstijl verbetert de betrokkenheid van werknemers door het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur (Ashikali & Groeneveld, 2015). Indien organisaties zich hiervan bewust zijn, dan kan het hen helpen om het maximale uit een divers personeelsbestand te halen. Leidinggevendenden zouden tijd en middelen moeten besteden om de kwaliteit van communicatie met medewerkers te verbeteren (Brimhall et al., 2017).

Leiderschap speelt dus een belangrijke rol bij het ondersteunen van een werkomgeving waarin verschillen worden gerespecteerd, net als de intrinsieke waardigheid van diverse werknemers (Gotsis & Grimani, 2016). De traditionele stijl van leiderschap, gebaseerd op 'command & control', is aan verandering onderhevig. In veel organisaties verandert de stijl van leidinggevendenden meer naar inspireren en coachen waarin verbinden centraal staat. Toegewijd leiderschap is een essentiële factor die bijdraagt aan het creëren van een inclusieve werkomgeving (Sabharwal, 2014). Inclusief leiderschap ondersteunt individuele en culturele verschillen tussen werknemers en stelt werknemers in staat volledig deel uit te maken van een organisatie met behoud van het gevoel van uniciteit. De kwaliteit van de ondersteuning die werknemers krijgen van hun leidinggevendenden is positief gerelateerd aan de prestaties van de organisatie, bijvoorbeeld de productiviteit van werknemers of de interesse in het werk. Organisaties hebben toegewijd leiderschap nodig met als doel het bevorderen van inclusie op alle niveaus van de organisatie (ibid.).

De kwaliteit van communicatie tussen leidinggevendenden en werknemers heeft invloed op de mate van ervaren inclusie. Een deel van het succes van het creëren van inclusie op de werkvloer ligt in de kwaliteit van de interacties tussen leidinggevendenden en werknemers. Interventies die bedoeld zijn om zowel de waardering van unieke talenten van medewerkers te vergroten als de verbondenheid met de organisatie, zouden volgens Brimhall et al. (2017) gericht moeten zijn op de kwaliteit van de interacties. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl richt zich op het opbouwen van vertrouwensrelaties met medewerkers (Celik et al., 2011). Inclusieve leidinggevendenden vormen hoogwaardige relaties met hun werknemers omdat zij status- en machtsverschillen verkleinen door respectvolle behandeling en het geven van een gevoel van psychologische veiligheid (Gotsis & Grimani, 2016).

Er is veel geschreven over leiderschap, maar pas recentelijk is er aandacht voor inclusief leiderschap. Zelden zijn de interne organisatieprocessen onderzocht die inclusie creëren, zoals onderzoek naar de filosofie van het management en leidinggevenden (Shore et al., 2011). Er is weinig onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap in organisaties met een divers personeelsbestand (Brimhall et al., 2017). Van deze geringe studies heeft het meeste onderzoek zich gericht op de inclusiviteit van de directe leidinggevende zoals die wordt ervaren door werknemers. Een succesvolle inbedding van inclusie vraagt aandacht voor inclusieve communicatie en inclusief leiderschap, omdat leidinggevenden de ruimte voor verschillen kunnen stimuleren. De manier waarop zij zich gedragen en hoe zij communiceren met medewerkers is van belang voor het bewerkstelligen van een inclusieve werkvloer. Volgens Shore et al. (2018) is meer onderzoek nodig dat het gedrag van leidinggevenden beschrijft welke door werknemers als inclusief wordt geïnterpreteerd. Het bestuderen van interne communicatieprocessen en de rol van leidinggevenden daarin staan centraal in dit verkennende onderzoek.

2.6 Probleemstelling

Terwijl vanuit wetenschappelijk oogpunt en vanuit de praktijk bekend is dat een inclusieve werkvloer voordelen oplevert, lijkt de praktijk tegelijkertijd weerbarstig om inclusiever te worden. Om deze reden tracht dit verkennende onderzoek inzicht te krijgen in interne communicatieprocessen, ervaringen en spanningsvelden van medewerkers, het belang van communicatie door leidinggevenden en wat er nodig is op het gebied van inclusie. Het doel van dit onderzoek is voortbouwen op de inclusieliteratuur door de schakel te leggen met interne communicatieprocessen en de spilfunctie die leidinggevenden hierin hebben. Ook geeft dit onderzoek inzicht in wat er nodig is voor het realiseren van een inclusieve werkvloer vanuit de perspectieven van werknemers en leidinggevenden.

Aan de hand van bovengenoemde concepten uit de inclusieliteratuur en de huidige situatie waarin de praktijk weerbarstig lijkt voor het creëren van een inclusieve werkvloer, is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: “Wat is volgens werknemers en leidinggevenden de betekenis van interne communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het bewerkstelligen van inclusie op de werkvloer?”

De centrale onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe kan interne communicatie bijdragen aan het bewerkstelligen van een inclusieve werkvloer vanuit het perspectief van werknemers en leidinggevenden?
- Hoe speelt de wijze van communicatie door leidinggevenden een rol in het bewerkstelligen van een inclusieve werkvloer vanuit het perspectief van werknemers en leidinggevenden?
- Wat zijn communicatieve aangrijpingspunten voor het bewerkstelligen van een meer inclusieve werkvloer?

3. Methodologie

3.1 Casestudie als kwalitatieve onderzoeksmethode

Dit kwalitatieve onderzoek is verkennend van aard en geeft op basis van interviews en observaties antwoord op de hierboven genoemde centrale onderzoeksvraag. Kwalitatief onderzoek is vanwege de open empirische methode geschikt om inzicht te verkrijgen in organisatieculturen en de percepties van werknemers en leidinggevenden. De onderzoeksmethode was bruikbaar om contextuele en diepgaande kennis te vergaren. Bovendien is kwalitatief onderzoek geschikt om bestaande ideeën uit de inclusieliteratuur te onderbouwen of aan te vullen. Aan de hand van een casestudie is nieuw inzicht verkregen in de betekenis van communicatie en de rol van leidinggevenden voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving. Kwalitatief onderzoek kan dus bijdragen aan de kennis over de situatie in een organisatie en van daaruit mogelijkheden aanreiken om deze processen verder te verbeteren (Bleijenbergh, 2013).

3.2 Casus

Het is een intensieve empirische studie over een enkelvoudige casus. Het betreft een (semi)publieke organisatie die de Participatiewet uitvoert [in opdracht van lokale overheden]. Het is een interessante en relevante casus, omdat de ambitie van deze organisatie aansluit bij dit onderzoek naar een inclusieve werkvloer. De organisatie gelooft erin dat iedereen meedoet in de samenleving. De organisatie is niet winst gedreven en biedt een maatschappelijke bijdrage [uitleg wat de organisatie doet].

De organisatie bestaat uit verschillende [aantal] teams staf- en kaderpersoneel, die globaal zijn onderverdeeld in medewerkers [...] aan de bemiddelingskant en faciliterend personeel.

3.3 Respondenten

Er zijn twee teams van de organisatie gekozen om te observeren en interviewen. [benoemen van de teams]. Het betreft één faciliterend team aan de werkgeverskant en één team dat werkzaam is aan de bemiddelingskant [toelichting bemiddeling met wie]. Hierdoor zijn de perspectieven en ervaringen van medewerkers en leidinggevenden uit alle geledingen van de organisatie meegenomen. Daarnaast is selectie *bias* voorkomen door niet alleen mensen te interviewen die zelf hadden aangegeven geïnteresseerd te zijn om deel te nemen aan het onderzoek.

In het onderzoek wordt rekening gehouden met de ervaringen van zowel meerderheids- als minderheidsleden, om de effecten van een inclusieve werkomgeving op alle werknemers vast te leggen (Shore et al., 2011). Hierom hebben de interviews plaatsgevonden met verschillende respondenten. Er is gesproken met mensen met verschillende functies [opsomming van functies]. De leeftijden liepen uiteen van 33 tot 56 jaar met een gemiddelde leeftijd van 44 jaar. Er zijn twee mannen en acht vrouwen geïnterviewd. Drie van hen hadden een migratieachtergrond en zeven respondenten komen uit Nederland. De bekendheid met de

organisatie varieerde ook, van respondenten die werkzaam zijn sinds het begin van de fusering [jaartal] tot een werknemer die vier maanden in dienst is. Het is relevant dat er is gesproken met zowel leidinggevenden als medewerkers, omdat het niet alleen gaat om de rol die leidinggevenden spelen in een inclusieve werkomgeving, maar ook om de perceptie van werknemers.

3.4 Dataverzameling

Een casestudie gaat uit van een combinatie van interviews en/of observatie en/of verzamelen van documenten (Bleijenbergh, 2013). Voor dit onderzoek zijn als primaire bron tien open semigestructureerde interviews gehouden. Voordat de interviews plaatsvonden zijn er teamvergaderingen bijgewoond om de interne communicatie te observeren, als secundaire bron van dataverzameling. Documentanalyse is weggevallen omdat er nog geen interne documenten over bedrijfsprocessen zijn die betrekking hebben op inclusie op de werkvloer, zoals HR-documenten over de werving en selectie van personeel.

Volgens de ethische toetsing van onderzoek is er gebruik gemaakt van standaard kwalitatieve methoden. Voorafgaand aan de interviews zijn de respondenten geïnformeerd met een informatiedocument over onder meer het doel van het onderzoek, wat er van hen wordt verwacht en waarvoor de gegevens worden gebruikt. Zie bijlage 1. De respondenten hebben geïnformeerde toestemming voor deelname aan het onderzoek gegeven.

Voorafgaand aan de interviews zijn middels participerende observaties van teamvergaderingen een aantal sociale situaties van binnenuit de organisatie geobserveerd, beschreven en geïnterpreteerd. Eén team is geobserveerd tijdens een werkoverleg op kantoor. Het andere team is geobserveerd via Microsoft Teams. De teams zijn geobserveerd door de overleggen van de zijlijn bij te wonen, maar de werknemers en leidinggevenden zagen wel dat zij geobserveerd werden. Het observeren diende als vooronderzoek om een eerste beeld van de teams te krijgen en inzicht in de sociale situatie. De focus van de observaties is gelegd op: wie er (hoe vaak) aan het woord is, de sfeer/het taalgebruik (hiërarchisch of familiair van aard), de wisselwerking/interacties van gesprekken, of iedereen mag uitpraten, het uitnodigen om te reageren en het tonen van erkenning.

Ook is er voorafgaand aan de interviews bij de organisatie een proefinterview gehouden om na te gaan of de vragen begrepen werden. Onder meer werd duidelijk dat de betekenis van inclusie op de werkvloer in begrijpelijke taal moest worden uitgelegd. Dit is daarna als volgt beschreven: het creëren van een werkomgeving waarin mensen zich welkom voelen, zichzelf kunnen zijn, tot hun recht komen en zich verbonden voelen met elkaar en met de organisatie. Ook werd op de vraag 'Hoe wordt er binnen de organisatie gecommuniceerd?' geantwoord met communicatiekanalen. In de interviews is benadrukt dat hiermee communicatie op relationeel vlak wordt bedoeld.

De tien open semigestructureerde interviews vonden plaats in de periode van 10 december 2020 tot 26 januari 2021. Dit aantal volstaat omdat de intensiteit van de dataverzameling rijk

materiaal oplevert (Bleijenbergh, 2013) en er hierdoor dataverzadiging is opgetreden. Door aan werknemers en leidinggevenden te vragen hoe zij de organisatie ervaren, is informatie verzameld in hun eigen woorden. Twee van de tien interviews zijn online gehouden via Zoom en acht van de tien vonden fysiek plaats. Hiervan zijn er vijf afgenomen op kantoor en drie bij respondenten thuis in verband met de coronamaatregelen. Alle interviews duurden 1 uur tot 1 uur en 20 minuten.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst, zie bijlage 2. De topiclijst is ontwikkeld op basis van de elementen uit de deelvragen. Daarnaast zijn er per thema optionele vragen geformuleerd, die soms zijn gesteld om het gesprek soepeler te laten verlopen. De topiclijst structureerde het verloop van het interview. Door het open interview karakter was er de mogelijkheid om op bepaalde antwoorden door te vragen. Hierdoor kwamen interessante ervaringen van respondenten aan bod. Dit heeft geleid tot een hogere validiteit van het explorerende onderzoek.

De antwoorden zijn iteratief verzameld en geanalyseerd, waardoor de topiclijst tussentijds is bijgesteld. Zo kwam naar voren dat het contracttype invloed had op de mate waarin iemand zich uitspreekt. Het contracttype is vervolgens meegenomen in de topiclijst. Ook kwam het belang van gehoord en gezien worden door hogere lagen in de organisatie naar voren. Dit is daarna ook meegenomen. Bovendien is na het eerste interview een inleiding gegeven op de vragen naar demografische gegevens. Dit is gedaan om het sociaal ongemak te verminderen ten aanzien van de vraag naar een migratieachtergrond.

De interviews zijn opgenomen met behulp van een spraakrecorder en na afloop woordelijk getranscribeerd, zodat de informatie gedetailleerd is vastgelegd en navolgbaar is. Om de anonimiteit van respondenten te waarborgen zijn de namen veranderd in respondentnummers [in de scriptie repository zijn alle nummers weggelaten om herleidbaarheid van citaten te voorkomen]. De tekstfragmenten van leidinggevenden worden in het resultatenhoofdstuk aangeduid met LG en van medewerkers met MW.

3.5 Inhoudsanalyse

Het empirische materiaal bestaat uit woordelijke transcripties van de interviews en verslagen van de interne observaties.

Voor het analyseren van de interviews zijn op een systematische manier de stappen open-, axiaal- en selectief coderen doorlopen. De begrippen die respondenten zelf gebruikten om hun ervaringen te verwoorden hebben de basis gevormd van de codes. In de fase open coderen zijn met de opmerkingenfunctie van Microsoft Word codes aan de antwoorden van de geïnterviewden verbonden. Deze codes zijn een samenvattende notatie van een tekstfragment. In deze eerste fase is de data verkend en overzichtelijker gemaakt. In de tweede fase van axiaal coderen zijn de open codes met elkaar vergeleken en bij elkaar horende codes bij elkaar gezet binnen een overkoepelend thema. Deze axiale thema's hebben het aantal codes gereduceerd en onderverdeeld in hoofdcodes en subcodes. De

tekstfragmenten met respondentnummers zijn hieronder geplaatst. In deze fase is ook een toelichting of beschrijving gegeven bij de axiale thema's. De derde stap was selectief coderen. Door de tekstfragmenten met dezelfde axiale codes met elkaar te vergelijken, zijn verbanden gelegd tussen de verschillende antwoorden van respondenten. Met andere woorden, door verschillende fragmenten met vergelijkbare codes te combineren is de tekst geïnterpreteerd. Deze codes hebben geholpen om de verbinding te maken tussen empirie en theorie en geven relaties weer die hebben geholpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

4. Resultaten

De eerste resultatenparagraaf karakteriseert een inclusieve werkvloer aan de hand van verbondenheid en eigenheid op basis van de antwoorden van respondenten. In de tweede paragraaf wordt uitgelicht hoe interne communicatieprocessen van betekenis zijn voor verbondenheid en eigenheid. In de derde paragraaf wordt besproken hoe de wijze van communicatie door leidinggevenden van betekenis is voor verbondenheid en eigenheid. De laatste paragraaf geeft aangrijpingspunten voor interne communicatie ten aanzien van het creëren van meer inclusieve werkvloer.

4.1 Een inclusieve werkvloer vraagt verbondenheid en ruimte voor eigenheid

In de interviews over inclusie op de werkvloer komen de twee kernelementen verbondenheid en eigenheid terug. In een inclusieve werkomgeving voelen mensen zich verbonden en kunnen zij zichzelf zijn. Kernaspecten van verbondenheid op de werkvloer zijn volgens respondenten: kwaliteit van contact, samenwerken, inspraak en waardencongruentie. Onder kwaliteit van contact wordt onder meer fysiek samenkomen, persoonlijke betrokkenheid, vertrouwen en dialoog verstaan. Samenwerking wordt ervaren als collega's iets met elkaar kunnen delen of realiseren door met elkaar mee te denken. Inspraak wordt gekarakteriseerd op basis van meedenken in besluitvorming en gehoord worden door hogere lagen in de organisatie, waardoor werknemers zich deelgenoot voelen van een groter geheel. Ook draagt waardencongruentie, als waarden van de organisatie in overeenstemming zijn met persoonlijke drijfveren, bij aan verbondenheid.

In de volgende twee paragrafen wordt uitgelicht hoe interne communicatieprocessen en communicatie door leidinggevenden van betekenis zijn voor verbondenheid. Daarnaast lijken wisselingen in het team van invloed op de kwaliteit van contact en ervaren verbondenheid, zoals blijkt uit de volgende citaten:

"Het teamgevoel is wat wankel, omdat we ook een verloop hebben van mensen. Er zijn tijdelijke contracten, mensen die er maar een jaar of twee jaar werken. Dus er zit een behoorlijke schil tijdelijke contracten omheen, dat is wel jammer, want we zijn een kleine groep he, dat heb je gezien." MW¹

"Uiteindelijk na goede gesprekken hebben deze mensen besloten van dan moet ik mijn uitdaging elders gaan zoeken ... Maar zij kunnen dan wel een rem op een teamontwikkeling zijn, een storende factor binnen een team."

¹ In deze openbaar toegankelijke versie van mijn scriptie zijn alle respondentnummers weggelaten om herleidbaarheid van citaten te voorkomen.

“Ik zeg niet dat de collega’s die vertrokken zijn dat wel hebben gedaan, maar daar voelde je niet die veiligheid, misschien moet ik het zo zeggen, om dat [eigen kwetsbaarheid] te tonen.” MW

Personeelsverloop kan enerzijds leiden tot een wankel teamgevoel en anderzijds bijdragen aan verbondenheid en teamontwikkeling, indien door wisselingen meer eenzelfde visie en onderling vertrouwen ontstaat. Ook hebben de waarden van de organisatie invloed op ervaren verbondenheid, zoals blijkt uit de volgende citaten:

“Als ik dan de nieuwe missie en visie lees, dan stem ik dat ook nog steeds af met mijn eigen drijfveren. Op het moment dat die overeenkomen, en dat heb ik mezelf ook altijd voorgenomen, ik wil voor een organisatie werken waar ik vanuit het diepste van mijn drijfveren senang bij voel.” MW

“Om mij verbonden te kunnen voelen [met de organisatie] moet ik eerst achter de doelstellingen, visie en missie staan. Ik heb echt een hele bewust keuze gemaakt om in deze sector te gaan werken ... Mijn loyaliteit en verbondenheid zit niet alleen op de financiën, ik wil ook graag een maatschappelijke bijdrage hebben.” LG

De resultaten suggereren dat verbondenheid met de organisatie wordt ervaren als de waarden, missie en visie van de organisatie in overeenstemming zijn met persoonlijke drijfveren van werknemers en leidinggevenden.

Kernaspecten van eigenheid op de werkvloer zijn volgens respondenten: opvattingen en identiteiten uitwisselen, erkenning en inzetten op wensen en talenten. Respondenten geven op verschillende manieren aan zichzelf te zijn op de werkvloer, eigenheid wordt verschillend tot uiting gebracht. Onder opvattingen uitwisselen wordt jezelf uitspreken, meningen geven en ruimte voor eigen ideeën verstaan. Onder identiteiten uitwisselen worden persoonlijke kenmerken verstaan die uitdrukking geven aan eigenheid. Voorbeelden zijn:

“Ik ben heel taakgericht, dus mijn werk is een soort mijn DNA.” MW

“En voor mijzelf, die voorkeur voor harmonie, dat is gewoon iets persoonlijks denk ik.” LG

De persoonlijke kenmerken die door respondenten werden genoemd zijn: eigenschappen, iemands (culturele of ondernemers) achtergrond, persoonlijke (werkgerelateerde) voorkeuren en uitdagingen. Onder erkenning wordt het krijgen van complimenten of feedback met respect voor de inzet verstaan. Dit zorgt volgens respondenten voor een gewaardeerd en erkend gevoel. Daarbij is het inzetten op wensen en talenten en de werkverdeling hierop aanpassen een aspect van eigenheid op de werkvloer.

Naast die kernaspecten suggereren de resultaten dat jezelf zijn kan worden gezien als voorwaarde om te functioneren, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Dat [jezelf zijn] is voor mij een randvoorwaarde om te kunnen presteren.” MW

“Dat [jezelf zijn] is een voorwaarde om aan een functie te beginnen. Dus als je jezelf niet bent dan eh [gelach], dat leer je op den duur natuurlijk ook wel naarmate je wat ouder wordt. Je moet jezelf kunnen zijn.” MW

Verder is het opvallend dat respondenten inclusie niet altijd op zichzelf betrekken. Naar aanleiding van de vraag wat inclusie betekent werden verschillende antwoorden gegeven, zoals:

“Dus die inclusie gaat helemaal niet over inclusie binnen het sociaal domein?” MW

“I: Ja, dus voor jou is het [inclusie] echt dat iedereen mee mag doen en je kijkt naar talenten. En hoe zie je dat bij jullie in het team? Daar gaat dit onderzoek eigenlijk over. MW: Ik zit al te denken van ‘Oeh, dat weet ik eigenlijk niet’.”

Werknemers reageren verbaast als het gaat over inclusie in het team en de organisatie waar men zelf werkzaam is. Bij inclusie denken respondenten vaak aan anderen, zoals aan cliënten in het sociaal domein, in plaats van aan zichzelf.

Geconcludeerd kan worden dat op verschillende manieren betekenis wordt gegeven aan een inclusieve werkvloer. Verschillende ervaringen van werknemers en leidinggevenden komen in de interviews aan bod, hoewel geen overduidelijke verschillen naar voren komen tussen de perspectieven van medewerkers en leidinggevenden.

4.2 Interne communicatie

In deze paragraaf wordt uitgelicht hoe interne communicatieprocessen volgens respondenten van betekenis zijn voor verbondenheid en eigenheid.

4.2.1 Betekenis van communicatieprocessen voor verbondenheid

Het eerste kernaspect van verbondenheid is de kwaliteit van contact in het team. Fysiek samenzijn wordt door respondenten als voorwaarde genoemd voor het ervaren van kwalitatief goed contact in het team, zoals blijkt uit verschillende citaten:

“Juist met het online werken merk ik dat die verbinding er minder is, omdat je elkaar niet fysiek ziet. Dus ik voel me verbonden wanneer ik mensen echt fysiek zie, dan heb ik echt het gevoel van ‘ik zit in dit team’.” MW

“Wat je dan krijgt is dat je ook informeel even in verbinding bent, terwijl je aan het werk bent. Omdat je in dezelfde zaal in diezelfde ruimte zit. Dat lukt nu [met coronamaatregelen] niet.” “Dat vind ik in coronatijd echt lastiger. Soms als je elkaar fysiek ziet, dan kijk ik ook in een weekstart rond in de zin van hoe hangt iedereen erbij los van wat ze verbaal zeggen. Dat is digitaal echt wel ingewikkeld hoor.” LG

Vanwege de coronamaatregelen vinden echter veel bijeenkomsten online plaats. Werknemers merken dat het gevoel van verbondenheid minder is door niet fysiek samenkomen. Dit sluit aan bij communicatie op relationeel vlak. Het team is volgens werknemers en leidinggevenden minder informeel met elkaar in contact, doordat zij niet meer in dezelfde ruimte werken.

Daarnaast is persoonlijke betrokkenheid een element welke de kwaliteit van contact in het team bepaalt en bijdraagt aan verbondenheid. Zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Als het over persoonlijke dingen gaat, dan voel ik dat wel [die verbondenheid] in het team.” MW

“Of er nu een kind een been breekt of dat iemand ziek is of overlijdt in de familie, wij zijn allemaal altijd erg meelevend. Ik voel dat ook als oprecht.” MW

“Op het moment dat je dat niet van elkaar weet en er is iets thuis, dan bepaalt dat zo iemand zijn gestel en humeur. Dat bepaalt ook of je als team goed kan functioneren. Als je op dat soort momenten iets van elkaar kan overnemen, dan vind ik ook dat je dat moet doen met elkaar waar kan.” MW

Volgens werknemers draagt persoonlijke betrokkenheid, bijvoorbeeld oog hebben voor elkaar en kunnen tonen van kwetsbaarheid, bij aan het 'wij-gevoel'. In een van de teams wordt ervaren dat steeds meer persoonlijke informatie wordt gedeeld wat bijdraagt aan verbondenheid. Respondenten geven aan dat er ruimte is om over de privésituatie te praten. In teamoverleggen is aandacht voor personele mededelingen en hoe het met iedereen gaat. Tijdens een observatie wordt bijvoorbeeld gemeld dat een collega vader is geworden. In de teamoverleggen is een PowerPoint-slide met 'the mood', waarbij wordt gevraagd of iemand iets wil vertellen over hoe zij of hij zich voelt. Zoals hieronder wordt geïllustreerd:

"In zo'n weekstart. Bijvoorbeeld van ik heb echt een verschrikkelijke week, want ik heb een overlijden gehad of ik voel me helemaal niet lekker. Ik heb een rot week. Dus deze week weet ik niet hoe het gaat worden met mij." MW

Ook worden informele activiteiten zoals sportsessies, workshops of barbecues genoemd die bijdragen aan verbondenheid in het team, zoals in onderstaand citaat:

"Maar er wordt van alles georganiseerd ... We gaan niet naar Rome wandelen, maar er wordt in teamverband gepromoot dat je gaat bewegen 's avonds of wanneer dan ook ... Daar wordt een teamsessie aan gekoppeld om met elkaar prestaties te delen. Het 'wij-gevoel'." MW

Door informele activiteiten leren collega's elkaar op een niet werkgerelateerde manier kennen. Een informele WhatsApp groep waarin persoonlijke zaken worden besproken draagt ook bij aan verbinding in het team. De resultaten suggereren tevens dat persoonlijke attenties, zoals een chocoladehart voor de inzet, bijdragen aan verbondenheid. Daarbij kunnen informele activiteiten en persoonlijke attenties die organisatiebreed worden geïnitieerd bijdragen aan verbondenheid met de organisatie.

De kwaliteit van contact wordt mede bepaald door werkinhoudelijke communicatie. Open communicatie met respect draagt bij aan verbondenheid. Respondenten geven aan dat zij werkgerelateerd direct tegen elkaar kunnen zijn mits dit gebeurt op een respectvolle manier. Werkinhoudelijke communicatie staat hierbij los van persoonlijke relaties, zoals blijkt uit onderstaande citaten van werknemers:

"Wat ik fijn vindt bij ons [in het team] is dat wij best wel hard op de inhoud kunnen zijn. Dan zou je zacht op de relatie moeten zijn ... dat gaat eigenlijk hartstikke goed bij ons, wij hebben wel een fijn [team]." MW

"Als er iets gedaan moet worden of het heeft impact wat je niet ziet, dan zal zij [de leidinggevende] dat ook teruggeven. Maar altijd met wederzijds respect en functioneel gezien ja." MW

Leidinggevendens onderkennen dat deze manier van communiceren, waarbij men eerlijk of kritisch kan zijn met respect voor elkaar, bijdraagt aan verbondenheid:

"Inhoudelijk kan je heel veel met elkaar bepraten, als je maar weet dat je met elkaar dat respectvol doet. Dat probeer ik natuurlijk te bewaken." LG

"I: We hadden het net over hoe de wijze van communicatie bijdraagt aan vertrouwen of betrokkenheid. Als allerlaatste zei je van het gaat dan wel op de inhoud en niet op de relatie, wat bedoel je daarmee? LG: Ik vind dat je scherp mag zijn op de inhoud naar elkaar, maar dat het dus niet persoonlijk wordt. En die eerlijkheid is ook onderdeel daarvan."

Een tweede kernaspect van verbondenheid is samenwerken. Volgens werknemers draagt samenwerking, door met elkaar mee te denken en naar elkaar te luisteren, bij aan verbinding. Dit wordt hieronder geïllustreerd:

“Ik ervaar verbondenheid als je samen iets kan delen, zoals een succes of een project waarin je werkt. Samen iets gerealiseerd hebt of misschien samen een oplossing hebt bedacht voor iets.” “Ik ervaar ook verbondenheid als collega’s mij om advies vragen.” MW

“Vooral bij een brainstorm of bij overleggen of als je iets wilt bedenken met [het team] ... Als [het team] naar elkaar een luisterend oor heeft, dan komt vanzelf ook die verbondenheid.” MW

Werknemers ervaren verbondenheid als zij iets met elkaar kunnen delen of realiseren. Een voorbeeld van samenwerking en met elkaar meedenken is als collega’s elkaar advies vragen en geven. Die samenwerking is ook zichtbaar in de teamobservaties waarin hulpvragen worden gedeeld. Collega’s reageren met ideeën en er wordt naar elkaar geluisterd. Respondenten zeggen dat zij verbondenheid ervaren als samen resultaten worden neergezet en verschillende rollen in het team worden samengebracht. Het gezamenlijk neerzetten van resultaten wordt geïllustreerd in een teamobservatie, waarbij een werknemer vacatureresultaten presenteert en tegen collega’s zegt: “Nog even volhouden, dan halen we de eindstreep nog.” Het belang van samenwerking wordt onderschreven door leidinggevenden:

“Iedereen heeft een bepaalde rol en dus verantwoordelijkheden. Ik geloof er heel erg in dat je die rollen allemaal nodig hebt om de dienstverlening zo goed mogelijk neer te zetten ... Ik voel me verbonden met iedereen omdat we dat samen doen.” LG

“En dan vooral proberen om elkaars kwaliteiten in te zetten. Ik wil het team dan ook zo organiseren dat je er mensen naast zet die misschien de dingen die jij minder goed kan of minder leuk vindt wel kan of leuk vindt. Dat je zo samen daar vorm aan geeft.” LG

Leidinggevenden bevestigen dat er verschillende rollen in een team nodig zijn en dat die samenwerking bijdraagt aan verbinding.

Daarnaast zorgt inspraak, als derde kernaspect van verbondenheid, ervoor dat werknemers zich deelgenoot voelen van een groter geheel. Een voorbeeld van meedenken in besluitvorming komt naar voren in het volgende citaat:

“Bijvoorbeeld wij hadden een groep [cliënten] uit Eritrea die Tigrinya spreken. Zij zijn niet helemaal gemachtigd qua [Nederlandse] taal ..., maar kunnen fysiek en qua motivatie verder gaan. Toen kwam ik met een idee ... van die mensen kunnen wel in aanmerking komen, maar zij hebben wel een taalbarrière en daardoor kunnen er belemmeringen komen ... uiteindelijk is er toch acceptatie gekomen van collega’s en natuurlijk de werkgever. ‘Oké prima, we proberen het, we nemen het risico’. [...]” MW

In dit voorbeeld geeft een werknemer aan dat zij vindt dat de organisatie risico zou moeten nemen om de [cliënten] bij een werkgever te plaatsen. Die aanbeveling is meegenomen en haar cliënten hebben een vast contract gekregen. Het vermogen van werknemers om mee te denken en beslissingen te beïnvloeden draagt bij aan verbondenheid. Daarnaast heeft dit een positieve invloed gehad op de organisatieprestatie. De resultaten laten zien dat als werknemers ervaren dat zij mogen meedenken dit bijdraagt aan verbinding. Werknemers

ervaren dat zij communicatiepartners zijn die invloed kunnen uitoefenen, zoals wordt geïllustreerd in onderstaande citaten:

“Nu heb ik het idee dat ik mee mag beslissen. Meebeslissen betekent niet dat je daadwerkelijk de beslissing neemt, maar wel dat je invloed kan uitoefenen.” MW

“Je kan zeker meebeslissen, absoluut. I: En hoe kan je dat? MW: Door je te laten horen. Het gaat soms ergens over. Jij hebt ons werkoverleg bijgewoond en eigenlijk is dat het moment dat wij elkaar treffen en dat er bepaalde zaken besproken worden. Daar wordt ook wel om je mening gevraagd, dus input leveren.”

Anderzijds blijkt uit de interviews dat niet mogen meedenken een belemmering is voor inclusie. Een aantal werknemers geven aan dat zij het idee hebben dat er al veel besloten is in de organisatie en dat besluitvorming niet bij hen ligt.

Daarnaast is gezien en gehoord worden door hogere lagen in de organisatie gerelateerd aan inspraak. Dit heeft invloed op de ervaren verbondenheid. Het ervaren van een platte organisatiestructuur, waarin mensen mogen meedenken en verantwoordelijkheid krijgen, draagt volgens werknemers en leidinggevendenden bij aan verbondenheid met de organisatie. Zoals blijkt uit de volgende citaten:

“Er was vanuit de communicatieafdeling gevraagd [om een filmpje op te nemen]? Nou gedaan en dan krijg je vervolgens een whatsapp-bericht van je directeur. Het is zo’n platte en informele organisatie.” MW

“Wat ik zelf heel fijn vind is dat er altijd tijd genomen wordt om oprecht te luisteren naar een mening. Dat vind ik hier [in de organisatie] zeker. Niet dat het te vluchtig is van geen tijd voor en we gaan toch wel rechtsaf, dus dat hoeven we niet meer te horen”. LG

Zowel werknemers als leidinggevendenden voelen zich verbonden als er naar hen wordt geluisterd en hun bijdrage wordt gezien door hogere lagen in de organisatie. Vertrouwen in het werk wat iemand levert draagt ook bij aan verbondenheid met de organisatie. Anderzijds is gebrek aan gezien en gehoord worden een barrière voor verbondenheid. Zoals blijkt uit de volgende citaten:

“Ja en daarboven de manager. Het gaat mij meer om het stuk daarboven waarmee ik de communicatie of connectie mis Dus er wordt veel van ons verwacht, alleen voor mijn gevoel krijg ik daar heel weinig van terug.” MW

“Ik heb het idee vanuit het management bovenin dat zij erg opereren vanuit een ivoren toren. Dat willen ze eigenlijk niet, maar dat is wel zo. Dat blijkt ook vaak omdat ik soms weleens denk goh zou jij [de directeur] wel weten hoe het hier reilt en zeilt eigenlijk?” MW

“Het zou kunnen door de drukte, het zou vanuit alle kanten kunnen komen, maar er moet ruimte zijn om met werknemers in contact te komen.” MW

Het ervaren van een hiërarchische organisatiestructuur zorgt ervoor dat werknemers connectie missen met hogere lagen in de organisatie. Onder andere omdat er dingen worden verwacht terwijl werknemers niet ervaren dat er zicht is op hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Dit leidt tot een onbegrepen gevoel. Werknemers missen hierdoor waardering voor hun inzet en het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt.

Bovendien blijkt dat informatie organisatiebreed delen ervoor zorgt dat iedereen op de hoogte blijft. Met als resultaat meer verbondenheid. Zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Doordat er zoveel gecommuniceerd wordt over waar mensen mee bezig zijn of welke koers we varen of wat we doen met elkaar, zie je wat een ander doet. Inzicht geeft soms ook gewoon vrijheid en ruimte en draagt gewoon direct bij aan betrokkenheid.” MW

Communicatie over waar men mee bezig is en welke koers wordt gevaren geeft inzicht en draagt daardoor bij aan verbinding.

4.2.2. Betekenis van communicatieprocessen voor eigenheid

Een kernaspect van eigenheid op de werkvloer is opvattingen uitwisselen. Jezelf uitspreken is onderdeel hiervan, zoals naar voren komt in onderstaande citaten:

“Ik heb wel een persoonlijkheid dat ik wel makkelijk ben, niet bang ben om naar voren te treden.” MW

“Ik ben eigenlijk altijd wel mezelf Ik zeg wel altijd ik kan mezelf erg opwinden over bepaalde dingen, ik ben daar ook erg rechtstreeks in naar iedereen toe.” MW

“Dat is ook wel wie ik ben. Als ik geen zin heb om voor [de organisatie] te werken of het knelt ergens, dan zal ik dat benoemen.” MW

Werknemers geven aan zichzelf uit te spreken over onder meer persoonlijke uitdagingen en ontwikkelingswensen of als iets naar hun mening niet goed gaat of kan worden verbeterd. Werknemers kunnen zichzelf zijn door te zeggen wat ze vinden, zoals wordt onderkend door leidinggevenden:

“Als ze [medewerkers] kunnen zeggen wat ze ergens van vinden. Dat je als team daar ook op een goede manier mee om kan gaan. Dat mag er zijn en je mag het daar best met elkaar over hebben en zeggen dat vind ik niet daar en daarom.” LG

“Als zij [werknemers] zich in ieder geval durven uit te spreken en vragen te stellen ... In die zin dat je er mag zijn en ook dingen mag roepen en daar niet op afgebrand wordt.” LG

Meningen kunnen worden genoemd in overleggen of in een-op-een gesprekken met de leidinggevende. Soms worden meningen ook expliciet gevraagd.

Een tweede kernaspect van eigenheid op de werkvloer is erkenning. Volgens werknemers geeft het krijgen van complimenten een gerespecteerd en gewaardeerd gevoel. Het toont dat iemand of iemands bijdrage wordt gezien en goedgekeurd, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Ik voel nu, zeker het afgelopen jaar, ik krijg veel complimenten van mijn collega’s. Dat is niet nodig, maar ik vind het wel fijn om te horen, dat zij het fijn vinden dat ik dan [een werknemer met begeleidingstaken] ben.” MW

I: “Is het dan zo dat het stukje vertrouwen of waardering die wordt uitgesproken nodig is om jezelf te kunnen zijn? Bedoel je dat? MW: Dan kan je terugschakelen. Ik word geaccepteerd zoals ik ben. Ik hoef mezelf niet beter voor te doen, ik hoef niet over te presteren om gewoon deze rol te kunnen vervullen.”

Waardering kan volgens respondenten ervoor zorgen dat iemand het gevoel heeft zichzelf te mogen zijn. Uit interviews blijkt dat dit zowel complimenten van collega’s, leidinggevenden,

op team- of individueel niveau kunnen zijn. Tijdens teamobservaties was ook zichtbaar dat werknemers elkaar waardering geven. Bijvoorbeeld door het geven van complimenten of virtuele duimpjes bij behaalde successen. Daarnaast werd erkenning gegeven aan een collega door te benoemen dat zij een zwaar cliëntenbestand heeft. Andersom tonen de resultaten dat het niet expliciet krijgen van complimenten ertoe leidt dat werknemers niet weten of zij gewaardeerd worden, zoals in onderstaand citaat:

“Vind ik heel lastig. Zij [de leidinggevende] is niet iemand van schouderklopjes uitdelen ofzo ... Toch voel ik me wel gewaardeerd, maar dat is niet omdat zij tegen mij zegt van ‘ik waardeer je zo erg, je bent echt een toevoeging voor ons team’. Het is niet dat zij dat uit. Ik denk wel dat ze mij waardeert, ik weet het eigenlijk gewoon niet.”
MW

Waardering uitspreken door het benoemen van complimenten is dus van belang voor inclusie. Daarnaast draagt een luisterend oor en feedback bij aan gevoelens van erkenning en waardering, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Dat uit zich natuurlijk door als je het gevoel hebt dat iemand echt naar je luistert en er ook echt iets mee doet. Of jou een bepaalde manier van feedback geeft waarmee je verder kan. Het hoeft niet de oplossing te zijn, maar dat je het gevoel hebt dat er naar je geluisterd wordt en dat het probleem of wat dan ook er mag zijn.” MW

Niet alleen complimenten, maar ook het uitspreken wat beter kan met respect voor de inzet zorgt volgens respondenten voor een erkend en gewaardeerd gevoel van werknemers.

4.2.3 Spanningen in communicatie tussen verbondenheid en eigenheid

Een spanningsveld dat werknemers ervaren op de werkvloer bestaat uit enerzijds zichzelf zijn door zich uit te spreken en anderzijds zichzelf aanpassen door zich niet uit te spreken. Zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Aan de ene kant heb ik wel het gevoel dat ik mezelf kan uiten, maar tegelijkertijd ook weer niet. Dit is wel een soort spanningsveld waar ik continu in zit voor mijn gevoel. Ik wil wel mezelf zijn, maar als ik echt helemaal mezelf ben, dan moet ik me misschien ook uitspreken over dingen die ik niet fijn vindt en dat doe ik wel maar met beleid.”
& *“Je bent natuurlijk op zoek naar verbondenheid en op het moment dat je kritisch bent, of te kritisch bent over dingen, dan kan dat anders opgevat worden.”* MW

“Soms denk ik weleens goh, als je kritisch bent, dan wordt het misschien als negatief gezien ... Ik denk weleens van eh, hoe dan, maar dan denk ik laat maar. Ik heb daar geen zin in.” MW

Werknemers spreken zich niet altijd uit, omdat dit afstand kan creëren in plaats van verbondenheid. Werknemers geven ook aan weleens vragen te stellen in plaats van iets rechtstreeks uit te spreken.

Dit spanningsveld van jezelf (niet) uitspreken wordt bekrachtigd vanuit leidinggevendens. Werknemers krijgen ruimte om opvattingen uit te wisselen, maar dit heeft een grens. Werknemers moeten hun mening soms parkeren om chaos te voorkomen, zoals blijkt uit het volgende citaat:

“Dat is eigenlijk ook wat ik bedoelde met dat stukje van dat je wel ook bij een organisatie werkt en een bepaalde opdracht hebt. Dus je moet wel een soort uniforme werkwijze met elkaar hebben en daar afspraken over kunnen

maken. Dat betekent niet dat je daarin jouw authentieke persoon meeneemt, jouw mening en gedachten daarin. Dat is een soort balans.” LG

De observaties laten ook zien dat werknemers zich niet altijd kunnen uitspreken, omdat leidinggevendenden af en toe gesprekken beëindigen om bijvoorbeeld de vergadertijd te bewaken.

Bovendien komt in de interviews naar voren dat medewerkers zich voorzichtiger of beperkt uitspreken als zij geen vaste aanstelling hebben. Zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Dan merk je toch wel dat een aantal mensen die een tijdelijk contract hebben zich hier wat minder expliciet over uitspreken.” MW

“Je hebt ook altijd een onderscheid tussen mensen die tijdelijke contracten hebben, zij zullen niet zo gauw met de billen bloot gaan. Dat zou ik denk ik in hun plaats ook niet doen in deze tijd. Dus zij houden zich gedeisd, zij vinden dingen vaak ook ‘top’ gaan. Dat is in de realiteit niet altijd zo.” MW

Het contracttype lijkt dus van invloed op hoeverre medewerkers zich uitspreken.

Een ander spanningsveld is dat werknemers ervaren dat zij inspraak hebben door hun mening te geven mits dit past binnen gestelde kaders. Zoals in het volgende citaat wordt geïllustreerd:

“Iets wat er van ons gevraagd, waarin zij [hogere lagen in organisatiestructuur] iets van ons willen, dan voel ik wel de ruimte om dingen te zeggen binnen de kaders. Maar ik voel niet de ruimte om te zeggen “laten we gewoon iets heel anders doen”, die ruimte voel ik niet, want het is al besloten.” MW

Ruimte voor inspraak wordt dus tot op een zekere hoogte ervaren. Leidinggevendenden bevestigen dat uitgangspunten worden bedacht, vanuit hogere lagen in de organisatie, en dat de uitvoering mag meedenken om het ‘hoe’ in te vullen. Dit wordt ondersteund in een observatie waarin een project werd aangekondigd. De leidinggevende gaf aan daarvoor kaders te gaan uitwerken om daar vervolgens met werknemers invulling aan te geven.

Het spanningsveld tussen eigenheid en verbondenheid wordt ook ervaren door enerzijds het hebben van persoonlijke communicatieve eigenschappen en anderzijds deze aanpassen voor een professionele houding die past in de organisatie. Zoals door een werknemer wordt geïllustreerd:

“Als ik een mail stuur, dan kan dat een heel zakelijke mail zijn. Maar ondertussen heb ik geleerd dat ik moet zeggen: “Hoi, hoe is het met je? Lukt het allemaal een beetje? Zou je voor mij alsjeblieft ...” MW

Een voorbeeld hiervan is als iemand van zichzelf direct en taakgericht is, maar de wijze van communicatie aanpast door een minder directe houding aan te nemen die past in de organisatie. Dit voorbeeld illustreert de inclusie paradox: “Wees jezelf en pas jezelf aan”.

4.3 De rol van leidinggevendenden

In deze paragraaf wordt ingezoomd op hoe communicatie door leidinggevendenden volgens respondenten van betekenis is voor verbondenheid en eigenheid.

4.3.1 Betekenis van communicatie door leidinggevendenden voor verbondenheid

Het eerste kernaspect van verbondenheid is de kwaliteit van contact, persoonlijke betrokkenheid is onderdeel hiervan. Als leidinggevenden aandacht hebben voor persoonlijke zaken, dan kan dit volgens werknemers bijdragen aan verbondenheid:

“Bijvoorbeeld als wij cluster overleg hebben, dan hebben wij meestal een PowerPoint. Die was een beetje zakelijk voorheen en die heeft zij [de leidinggevende] aangepast. Dus dan beginnen we vaak met personele mededelingen.” MW

“Ik heb een andere privésituatie. Mijn ouders en schoonouders wonen nog steeds niet in een veilig land. Daardoor houdt ook mijn leidinggevende er rekening mee, om in ons gesprek kort de tijd te nemen van ‘hoe gaat het met je familie?’, ‘zijn ze veilig?’ Dat is vanuit die leidinggevende kant ook wel zorgelijk en zij wilt met mij mee denken. Dus die ondersteuning waardeer ik enorm. Dat er aandacht voor is.” MW

Belangstelling tonen in elkaar legt nadruk op individualiteit, en draagt volgens respondenten bij aan gevoelens van erkenning en verbinding. Voorbeelden die werden genoemd zijn betrokkenheid tonen door aandacht te hebben voor personele mededelingen en de privésituatie van werknemers of door een persoonlijke kerstkaart te sturen. Betrokkenheid van de leidinggevende in een informele WhatsApp-groep draagt volgens werknemers ook bij aan verbondenheid. Daarbij versterkt de aanwezigheid van leidinggevenden bij informele activiteiten het teamgevoel. Waargenomen statusverschillen op basis van functie worden hierdoor verkleind, zoals naar voren komt in onderstaand citaat:

“Ze [de leidinggevende] hoort er gewoon bij. Ik vind het feit dat je er al bent [bij informele teamactiviteiten] en dat het gezellig is en dat je niet het gevoel hebt dat je leidinggevende daar zit, dat vind ik een positief iets.” MW

Daar komt bij dat leidinggevenden zichzelf open kunnen stellen om bij te dragen aan verbinding, zoals wordt geïllustreerd in onderstaand citaat:

*I: “Hoe draagt zij [de leidinggevende] bij aan die onderlinge verbondenheid tussen medewerkers in het team?
MW: Door zichzelf ook open te stellen. Dus meer over haarzelf te vertellen dan, of ja meer, ze vertelt zelf veel ook over hoe zij er zelf bij zit en wat zij doet. Iedereen heeft zijn eigen grens tot waar die persoonlijke dingen aangeeft en de leidinggevende doet dat ook op haar manier. Dat voelt prettig.”*

Als leidinggevenden zichzelf open stellen door persoonlijke dingen te delen, dan draagt dit volgens werknemers bij aan verbindingskracht.

Naast persoonlijke betrokkenheid draagt een vertrouwensrelatie tussen leidinggevenden en werknemers bij aan de kwaliteit van contact. Goede communicatie kan vertrouwen versterken en volgens werknemers bijdragen aan verbondenheid. Voorbeelden komen naar voren in de volgende citaten:

“In dit geval toen ik gisteren belde, dan heb ik wel het gevoel dat zij [de leidinggevende] ervoor gaat zitten en de tijd neemt. Dus dat ze wel luistert naar wat ik te zeggen heb. Dat zij haar best doet om te begrijpen hoe het voor mij is.” MW

“Ik heb de indruk dat wat ik haar [de leidinggevende] vertel dat het bij haar blijft ... Dat is een belangrijke voorwaarde voor mij. Dus dat zijn pijlers waarop je wel kan zeggen van wij hebben een vertrouwensband.” MW

Volgens werknemers kunnen leidinggevenden een vertrouwensrelatie met hen opbouwen. Door het bieden van een luisterend oor, vasthouden aan normen en waarden en het hebben

van een inlevend- en reflectief vermogen. Leidinggevendens bieden een luisterend oor als werknemers hierom vragen of als leidinggevendens spanningen zien of denken dat er iets is. Het is belangrijk dat werknemers geen drempel ervaren om leidinggevendens te benaderen. Voorbeelden van vasthouden aan normen en waarden zijn vertrouwelijke informatie niet verder vertellen en met elkaar praten in plaats van over elkaar. Leidinggevendens hebben een inlevend vermogen als zij zich kunnen verplaatsen in een ander en in hoe informatie bij anderen overkomt. Dit creëert een gevoel van psychologische veiligheid waarin werknemers kwetsbaar kunnen zijn. Ook is een reflectief vermogen een competentie om inclusief te communiceren als leidinggevendens, dit komt naar voren in onderstaande citaten:

“Je sluit het jaar af dus je hebt een soort evaluatiegesprek met elkaar. Dan vraagt ze [de leidinggevende] ook wel van heb je nog tips voor mij? Waar ik iets mee kan of wat ik zou kunnen aanpassen? Dus zij vraagt om feedback, dat vind ik alleen maar positief.” MW

“Ik vraag het altijd ook wel uit bij ontwikkelgesprekken. Van “Goh, welke feedback heb je voor mij? Wat vond je prettig en wat juist niet, wat mis je?” Ik weet zelf van een vorige werkgever, je wilt niet dat je ‘ja-knikkers’ om je heen hebt.” LG

Het vragen naar feedback en tips duidt op een reflectief vermogen van leidinggevendens. Het versterkt de relatie met werknemers als leidinggevendens openstaan voor kritiek en beschikken over het vermogen om die te incasseren en te reflecteren op eigen handelen. Echter, volgens een van de leidinggevendens is feedback geven en ontvangen gemakkelijker bij fysiek samenzijn dan in de coronaperiode met werken op afstand.

Dialoog is ook een element die de kwaliteit van contact bepaalt. Door dialoog met de leidinggevende ervaren werknemers dat zij worden gezien als gelijkwaardige communicatiepartner, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Je kan ook een leidinggevende hebben die dit gesprek afkapt, waardoor je denkt volgende keer moet ik mijn mond houden. Zij doet dat niet, daarom ervaar ik dat als een open dialoog, ik kan wel blijven zeggen wat ik denk ... Ik hoef niet dingen die ik eerder heb gezegd in te slikken, zo van oeh, ik moet nu uitkijken.” MW

“Natuurlijk er is [rol] verschil, maar de leidinggevende komt bijna in een ‘level’ bij jou in het gesprek. Zo ervaar ik het hier eigenlijk.” MW

Uit de resultaten blijkt dat communicatie tussen leidinggevendens en medewerkers in de vorm van dialoog verbondenheid creëert. Statusverschillen op basis van functies worden door een dialoog minder belangrijk gemaakt. Voor verbondenheid is het belangrijk om te weten wat er speelt, dus om naar elkaar te luisteren. Een gelijkwaardige gesprekspartner wordt ervaren als men zich kan uitspreken, met elkaar kan sparren en kan meedenken.

Een ander kernaspect van verbondenheid is inspraak, want werknemers voelen zich hierdoor deelgenoot van een groter geheel. Leidinggevendens hebben een spilfunctie ten aanzien van inspraak in besluitvorming, omdat zij zowel onderdeel zijn van het team als van het managementteam. Werknemers hebben inspraak wanneer leidinggevendens hun inbreng meenemen in besluitvorming, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Ik ben best wel, als ik naar mezelf kijk, dat ik veel input ophaal. Omdat ook, inhoudelijk gezien, zij vaak het dichtste bij staan. De kunst is om alles te verzamelen en te overwegen en dan met al die informatie het besluit te nemen.” LG

“Ik werk met professionals ... Dus ik verwacht wel dat zij zich op die manier gedragen en dat zij hun inbreng geven. Ik sta altijd open voor de input en de gesprekken, maar er moet soms natuurlijk ook wel een besluit genomen worden.” LG

“Dat [bijdragen aan verbondenheid] doet ze [de leidinggevende] ook wel in werkoverleg. Zij probeert juist te stimuleren dat de inbreng van ieder teamlid naar voren komt. Zij weet wanneer zij op de achtergrond moet zijn en wanneer zij op de voorgrond moet zijn.” MW

Leidinggevendens dragen bij aan verbondenheid door inspraak van werknemers te faciliteren, door inbreng te vragen en stimuleren. Leidinggevendens moedigen inspraak aan, bijvoorbeeld tijdens teamoverleggen of klankbordgroepen. In plaats van dat werknemers uit zichzelf het moment moeten pakken om input te geven. Uit de teamobservaties blijkt ook dat inbreng van verschillende werknemers aan bod komt. Telkens wordt gevraagd of er nog opmerkingen of vragen zijn. Die input kunnen leidinggevendens meenemen bij het opstellen van onder andere team- en organisatiedoelen.

Uit de interviews blijkt ook dat leidinggevendens het belangrijk vinden om uit te leggen als een ander besluit wordt genomen:

“Als het een besluit is waar weinig invloed op is, dan leg ik dat ook uit ... Dat hoort er ook wel bij, dat je soms moet zeggen van hier en hierom is dit wel wat het is.” LG

“Soms misschien ook een andere beslissing, maar ik vind wel dat je het moet kunnen uitleggen. Zo van ik heb je gehoord, dit zijn jouw argumenten en dat je ze meeneemt daarin, dat vind ik ook een belangrijke.” LG

Door dit te communiceren laten leidinggevendens weten dat werknemers wel zijn gehoord, iets wat bijdraagt aan verbondenheid.

4.3.2 Betekenis van communicatie door leidinggevendens voor eigenheid

Het eerste kernaspect van eigenheid is opvattingen uitwisselen. Leidinggevendens hebben aandacht voor verschillende meningen in het team. Zij benoemen dat er verschillende meningen mogen zijn en benaderen die positief omdat men van elkaar kan leren. Dit wordt geïllustreerd in onderstaande citaten:

“Het wordt benoemd dat het er mag zijn. Dat je een verschil van mening hebt. Agree to disagree.” MW

“Ik probeer bij verschillen altijd wel positief te denken van zie het niet negatief, maar kijk naar elkaars verschillen. Dus jij zegt bijvoorbeeld dat en iemand anders zegt iets anders ... Bijna altijd zit er nuance in het midden ... Dat probeer ik altijd wel op te zoeken.” LG

Uit de interviews blijkt dat één van de leidinggevendens naar verbinding zoekt, door nuance op te zoeken en op die manier aandacht geeft aan meningen. Uit observaties blijkt ook dat er verschillende meningen mogen zijn, zo zegt een werknemer tegen een collega: “Dat ben ik niet helemaal met je eens”. Werknemers ervaren dat zij worden gehoord als aandacht wordt gegeven aan meningen.

Identiteiten uitwisselen is ook een aspect van jezelf zijn op de werkvloer. De bijdrage van leidinggevend en aan diversiteit in het team is hieraan gerelateerd. Leidinggevend en dragen bij aan inclusie door een (meer) divers team samen te stellen, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Ik heb ook in die sollicitatieprocedure gezeten en [de leidinggevende] en ik waren wel echt ook op zoek naar diversiteit. Dat is natuurlijk een ander begrip van inclusie, dat je een inclusieve arbeidsmarkt hebt. Wij werken met [uitleg doelgroep cliënten]. Nu hebben we ook twee [collega’s] uit Syrië, twee Marokkaanse mensen, iemand uit Eritrea en dat brengt zoveel veranderingen met zich mee in positieve zin vind ik.” MW

Werknemers ervaren dat leidinggevend en hun best doen om verschillende identiteiten bij elkaar te brengen. Volgens respondenten zijn verschillende karakters of rollen in een team nodig. In de interviews werden voorbeelden genoemd van verschillende mensen bij elkaar brengen. Zoals: iemand aannemen met een werkachtergrond in het bankwezen die kijkt vanuit een andere bril, het aannemen van mensen met een migratieachtergrond of het aannemen van mannen voor meer diversiteit op basis van geslacht. Dit wordt ondersteund door teamobservaties. Eén van de teams lijkt gemêleerd met betrekking tot leeftijd en (migratie)achtergronden. Tijdens de observatie van het andere team werd een mannelijke collega welkom geheten in een team welke grotendeels uit vrouwen bestaat. Als gevolg van diversiteit wordt vakinhoudelijke meerwaarde ervaren door werknemers. Voorbeelden die worden gegeven zijn omgaan met cliënten uit een andere cultuur of het bespreken van diverse onderwerpen. Door diverse werknemers mee te laten denken kan het team elkaar aanvullen en kunnen teamprestaties verbeteren.

Leidinggevend en beamen dat zij niet continu hetzelfde type werknemers willen. Zij kijken tijdens de selectie van werknemers naar verschillende competenties, karakters en achtergronden om de teamsamenstelling te beïnvloeden en aan te vullen. Zoals naar voren komt in onderstaande citaten:

“Er zijn een aantal mensen gewisseld, een aantal nieuwe collega’s, dan kijk ik wel erg van wat is, ik wil niet continu hetzelfde type mensen in het team ... Ik kijk dan wel van wat heb ik nog niet aan competenties, aan persoonlijkheid. Dat wil ik dan juist erbij.” LG

“Ik heb wel heel bewust, als het dan gaat over diversiteit, recent twee collega’s aan mogen nemen. Ik wilde heel graag nog een man erbij ... Ook heel bewust iemand gekozen uit een andere sector. Weliswaar wel een accountmanager, maar iemand die buiten de sociale zekerheid kwam, [uitleg vanuit welke sector].” LG

Erkenning is een tweede kernaspect van eigenheid. Leidinggevend en geven erkenning aan werknemers op verschillende manieren, zoals hieronder wordt geïllustreerd:

“Door goed te kijken van waar zie ik mensen een verschil maken. Dat kan zijn dat je van een fout hebt geleerd, dat je eerlijk bent geweest van er is iets verkeerd gegaan en ik zie het even helemaal niet. Dat vind ik prijzenswaardig, want je kan het ook niet doen en ergens in een la stoppen. Het kan ook zijn dat iemand heel mooi ergens een verschil ziet en dus iets speciaals doet ... Dan probeer ik wel iemand of het team daarvoor in het zonnetje te zetten ... Zo van dat heb je echt heel goed gedaan of gezien en ook wat dat verschil dan was.” LG

“Maar volgens mij ook feedback geven op dingen die minder goed gaan, want dat is ook erkenning. Het is wel ‘c’est le ton qui fait la musique’. Volgens mij is het ook erkenning als je zegt van ik zie jou dit proberen, top dat je

het probeert, maar weet je hoe zou je het de volgende keer anders kunnen doen. Dus het is niet alleen maar het positieve, maar ook potentiële ontwikkeldoelen of andere dingen die benoemen wat beter kan met respect voor de inzet.” LG

Leidinggevend en geven erkenning voor de bijdragen van werknemers door hen complimenten te geven als zij iemand een verschil zien maken. Leidinggevend brengen inclusie over door waardering uit te spreken over wat dat verschil was en willen het daarmee ook stimuleren. Daarnaast geven leidinggevend feedback als iets minder goed gaat, met respect voor de inzet, dit toont ook dat de bijdrage van werknemers wordt gezien.

Een andere manier van aandacht geven aan verschillen is werknemers inzetten op wensen en talenten. Dit is het derde kernaspect van eigenheid, welke naar voren komt in citaten van een senior werknemer met begeleidingstaken:

“Dan zie je die doelstellingen en denk je van daar heb ik verschillende spelers voor nodig en dan kan je een heel klein beetje sturen dat de juiste personen worden uitgedaagd in elke doelstelling. Waardoor zij allemaal een rol krijgen waardoor ze uhm I: Bedoel je dan ook het inzetten op talenten waar je het net over had? MW: Ja. Als je mensen inzet op hun talenten, dan is het vaak zo dat het bijna geen moeite kost en dus energie gaat opleveren als je bepaalde werkzaamheden doet. Als het in elkaar past en het lukt, dan ben ik blij.” MW

Leidinggevend en, en eventueel senior medewerkers, kijken naar wensen en talenten om werknemers op de juiste plek te krijgen. Dit komt overeen met een doelstelling die tijdens een observatie werd genoemd, namelijk mensen in hun kracht zetten op basis van talenten. Persoonlijke verschillen zie je hierdoor terug in de werkverdeling. Het uitvragen van iemands wensen, talenten evenals waar iemand zich in wil ontwikkelen draagt bij aan het benoemen van verschillen. Aandacht hiervoor is nodig om hiermee rekening te kunnen houden in de werkverdeling. Naast het inzetten op wensen en talenten geven leidinggevend ook op andere manieren aandacht aan eigenheid, zoals in de volgende voorbeelden:

“Nederlands is onze moedertaal, maar hij [collega met migratieachtergrond] moet alles nog in zijn hoofd vertalen. Dan is hij moe en merk je soms dat hij zich terugtrekt of nog aan het denken is. Zij [de leidinggevend] vraagt dan expliciet van ‘goh, wat is jouw idee hierover?’.” MW

“J. [een collega] die aangeeft van met mijn kinderen is het lastig en ik wil wat minder werken en ik vind projecten veel leuker dan het commerciële. Haar wordt dan gewoon een project management rol aangeboden en zij gaat daar mee aan de gang.” MW

Leidinggevend hebben aandacht voor verschillen door bijvoorbeeld werknemers met een taalachterstand extra te betrekken of het werk aan te passen voor een werknemer die aangeeft dat haar werk lastig is te combineren met kinderen.

Ook houden leidinggevend in de communicatie rekening met verschillende ontvangers, omdat iets door werknemers verschillend kan worden opgevat. Dit toont dat zij in de wijze van communicatie gevoelig zijn voor verschillen, zoals hieronder wordt aangegeven:

“Nou, ik probeer altijd een beetje te verplaatsen van oké hoe gaat dit overkomen bij alle mensen? En hoe zou het kunnen gaan blenden in de eigen werkelijkheid?” LG

“Je moet in de communicatie wel rekening houden met je ontvangers, zeg maar van wie heb je tegenover je. Ook moet je congruent zijn. Bedoel als ik non verbaal iets anders uitstraal dan ik zeg, dan is dat volgens mij niet

bevorderlijk. Ja dat is het in basis. En alert zijn op hoe de boodschap landt en of je weetje doorvragen of je het begrepen hebt, checkvragen stellen, dat zijn basis communicatie vaardigheden.” LG

Leidinggevendenden hebben naast het inhoudsniveau aandacht voor het betrekkningsniveau, door alert te zijn op hoe een boodschap landt. Alleen beleidsmatig bezig zijn, communicatie op inhoudsniveau, is volgens leidinggevendenden niet voldoende om aandacht te geven aan individuen. Een van de leidinggevendende geeft aan dat zij, afhankelijk van in hoeverre een werknemer resultaat of relationeel gericht is, iemand op een andere manier benadert of aandacht geeft. Ook zetten zij voor het overbrengen van bepaalde informatie specifieke communicatiekanalen in. Bepaalde informatie, onder andere over veranderingen, wordt liever (offline) in het overleg gedeeld in plaats van (online) via mail:

“Ja en daarin wel ook goed afwegen van wat kan per mail en wat moet persoonlijk he. Dat is wel altijd, dat is in deze tijd een valkuil die er is van ‘snel per mail’. Daar probeer ik wel echt goed op te letten. Liever dan maar even niet en even wachten tot live.” LG

Leidinggevendenden zien zo beter hoe iets landt bij werknemers. Als zij iets waarnemen, dan kunnen zij aan de betreffende werknemer vragen of iets op de juiste manier is binnengekomen of hoe het gaat. De resultaten bevestigen dat het relationele aspect belangrijk is bij inclusieve communicatie.

Daarbij wordt de leiderschapsstijl van leidinggevendenden omschreven als faciliterend, waarbij wordt gekeken naar wensen en talenten en ruimte wordt weggegeven aan ideeën. De leiderschapsstijl heeft betrekking op de kernaspecten opvattingen delen en inzetten op wensen en talenten. Zoals wordt geïllustreerd in onderstaande citaten:

I: “Hoe ervaar je dat het niet top-down is? MW: Doordat zij op een laagdrempelige manier, ook hoe zij is, ons om input vraagt over zaken. Informatie ophaalt. Er is ook wel ruimte voor goede ideeën, sowieso ideeën, en als ze goed zijn dan wordt daar echt wel wat mee gedaan.”

“Ik ervaar het als servant leadership. Dus als je het nodig hebt, je bent er wanneer je het nodig hebt. Faciliterend. Omdat ik daar zelf om vraag.” MW

Overkoepelend wordt geen top-down leiderschapsstijl ervaren, omdat om input wordt gevraagd en er ruimte is voor ideeën van werknemers. Daarbij wordt een faciliterende leiderschapsstijl ervaren, omdat de leidinggevendende er is indien nodig en werknemers ondersteunt. Taken worden zoveel mogelijk verdeeld op basis van wensen, talenten en capaciteiten. Ook ervaren werknemers dat gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt gedragen. Dit wordt ondersteund door de observaties, in een van de teams rouleert bijvoorbeeld het voorzitterschap tijdens teamoverleggen.

De leiderschapsstijl die werknemers ervaren komt overeen met hoe leidinggevendenden hun stijl omschrijven:

“Ik hoop dat mensen zich vertrouwd voelen bij mij ... Dus ik hoop dat ze aan mij een leidinggevendende hebben die dienend is, duidelijk, maar ook vertrouwen geeft. En dat ik hun mening belangrijk vindt, dus dat ik aan verschillende mensen vraag ‘Wat vindt jij ervan?’” LG

“Dus ook soms willen ze [werknemers] sparren of doen, ..., maar vaak hebben zij er al heel goed over nagedacht en hebben ze in een casus al goede argumenten. Dan vraag ik van hoe zou jij het doen of hoe zou jij het oplossen? Dan hebben zij een stukje ruggensteun nodig of moet er iets geregeld worden om dat mogelijk te maken.” LG

Leidinggevendenden stellen zich faciliterend op om doelstellingen te realiseren, bijvoorbeeld door werknemers ruggensteun te geven. Ook geven zij vertrouwen en vinden zij input van werknemers belangrijk. Hiermee wordt aandacht gegeven aan het individu. De menselijke wijze van communiceren is een element in de leiderschapsstijl waar men trots op is en draagt bij aan vertrouwensrelaties met werknemers.

Echter, volgens respondenten geven leidinggevendenden niet altijd voldoende aandacht aan verschillen of eigenheid van werknemers. Voorbeelden zijn onvoldoende begeleiding voor werknemers met een migratieachtergrond ten aanzien van taal en cultuur. Ook is er weinig aandacht voor werknemers met een introvert karakter. Daarbij is er niet altijd voldoende persoonlijke betrokkenheid, zo vertelde een werknemer [over een ingrijpende privé-situatie] en hier is nooit meer naar gevraagd. Een ander voorbeeld is dat werknemers zijn weggegaan, mogelijk omdat zij niet gewend waren zichzelf aan te sturen en daar onvoldoende aandacht aan is gegeven.

4.3.3 Spanningen tussen de ruimte voor individuen en organisatorische kaders

Eén van de leidinggevendenden heeft de neiging om iedereen te plezieren en zoekt naar harmonie. Volgens werknemers kan dit een valkuil zijn, want op het moment dat iedereen (een beetje) gelijk krijgt blijven er dingen onduidelijk terwijl duidelijkheid is gewenst. De leidinggevende is zich bewust van het streven naar harmonie én dat dit grenzen heeft:

“Dat heeft denk ik met die harmonie en het faciliteren te maken dat je iedereen ruimte wilt geven. Maar goed dat kan niet altijd, want het lijntje naar onrust en te veel en te lang ligt dan op de loer.” LG

“Duidelijkheid geven kan misschien nog wat vaker of eerder, soms eerder op een soort stop drukken. Omdat zij [werknemers] mij natuurlijk ook in een bepaalde rol zien.” LG

Dit illustreert het spanningsveld tussen enerzijds ruimte willen geven aan individuen en anderzijds duidelijkheid geven. Verbondenheid in de vorm van het midden of harmonie opzoeken, en duidelijkheid geven door het benoemen van verschillen en knopen doorhakken.

Daarnaast kunnen werknemers ingezet worden op basis van wensen en talenten en zich ontwikkelen mits dit past binnen de mogelijkheden. De werkverdeling wordt indien mogelijk hierop aangepast door leidinggevendenden, maar dat kan niet altijd. Dit illustreert het spanningsveld tussen de ruimte voor individuen en de kaders van de organisatie. Zoals in onderstaande citaten:

“In ieder geval ook dat je jouw taken en talenten mag inzetten en jezelf mag ontwikkelen. Ruimte krijgen om je eigen werk te organiseren, binnen kaders, dat soort dingen daar denk ik dan aan.” LG

“Door bijvoorbeeld keuzes te kunnen maken over wat je wel of niet oppakt. Dat gebeurt ook hoor, van ik wil iets meer dit of ik wil iets meer dat. Binnen de mogelijkheden die er zijn, want we moeten uiteindelijk wel gewoon een opdracht uitvoeren, proberen we dat dan echt wel zo in te zetten. Daar zit wel ruimte ook om voor jezelf leuke projecten of werkzaamheden te creëren naast gewoon de basis die ook gewoon gedraaid moet worden.” LG

Dienstverlening moet worden uitgevoerd en binnen de kaders van de organisatie kijken leidinggevendenden naar mogelijkheden voor het inzetten van wensen en talenten van werknemers.

Een ander spanningsveld is enerzijds de ruimte die leidinggevendenden kunnen bieden aan verschillen en anderzijds het aanpassen aan de zienswijze van de organisatie. Verschillen van inzichten kunnen aan de ene kant bijdragen aan verandering. Daar staat tegenover dat leidinggevendenden ervaren dat zij geen ruimte kunnen geven aan verschillen die te ver afwijken van de zienswijze of werkwijze van de organisatie. Dit wordt weergegeven in onderstaande citaten:

“Juist door verschillen kan je gaan kijken, ook binnen het team, van waar pas jij dan heel goed ... Met ook wel weer die basis in ogenschouw. Prima dat je meer neigt naar het een of het ander, maar je moet wel in het kader blijven, want anders zit je niet op de goede plek. Dat benoem ik wel.” LG

“Een verschil van inzicht of een? Het kan eraan bijdragen dat je een oplossing of besluit gaat veranderen, maar het kan ook zijn dat je zegt van dit is wel een issue. Dit heeft best wel gevolgen. Wat vind ik daar dan van? Want ik heb wel de rol ook om te zorgen dat we een koers varen. Dat kan ook resulteren in ga je verder met mensen, met een contractverlening of niet.” LG

Te grote verschillen ten opzichte van de zienswijze van de organisatie kunnen zelfs resulteren in geen contractverlening van werknemers.

Het ontbreken van samenwerking is volgens respondenten een barrière voor inclusie. Sommige werknemers ervaren een samenwerkende houding met leidinggevendenden tot op zekere hoogte. Dit is functiegerelateerd. Onderstaand citaat illustreert het spanningsveld tussen enerzijds samenwerking en anderzijds het hebben van verschillende rollen:

“Mijn leidinggevende werkt via opdrachten, die krijgt zij van bovenaf. Zij moet die ook weer uitvoeren en die komen bij ons terecht. Die opdracht daar kunnen wij het als team niet helemaal mee eens zijn, of ons niet helemaal in vinden, maar zij heeft ook die opdracht. Dus in die zin gaat het samenwerken tot een bepaalde hoogte.” MW

Leidinggevendenden krijgen eigen opdrachten die gerelateerd zijn aan hun functie. Deze opdrachten kunnen leiden tot een beperkte samenwerkende houding met werknemers.

Tot slot blijkt dat leidinggevendenden verschillende werknemers aannemen om de diversiteit te vergroten en dienstverlening te verbeteren. Hoewel zij tegelijkertijd verwachten dat werknemers vanuit een uniform kader werken. Zoals blijkt uit het volgende citaat:

“Dus het is spannend om mensen binnen te halen die net anders denken of vanuit een andere achtergrond komen, maar dat kan juist wel weer beter maken. Als je zeg maar met elkaar deelt en erachter staat met elkaar, met een uniform kader, dat wel. LG

4.4 Aangrijpingspunten voor het versterken van een inclusieve werkvloer

Het doel van dit onderzoek is om naast een bijdrage aan de theorie ook praktische aanbevelingen oftewel aangrijpingspunten voor interne communicatie te geven. Onderstaande aangrijpingspunten voor de organisatie en specifiek leidinggevenden kunnen volgens respondenten bijdragen aan het bewerkstelligen van (meer) inclusie op de werkvloer.

Aangrijpingspunten voor interne communicatie organisatiebreed

Interne (communicatieve) bedrijfsprocessen die betrekking hebben op inclusie kunnen in beleid worden verankerd. Diversiteit kan bijvoorbeeld worden ingebed in het aannamebeleid. Hoewel de organisatie [uitleg wat de organisatie doet], is diversiteit in het personeelsbestand nog een gemis. Zoals blijkt uit het volgende citaat:

“Waar je ook mee communiceert en dat vind ik nogal een gemis als ik kijk naar inclusie in ons team. Wij zijn een ontzettend blank team, onwijs wit. Dus volgens mij ook daarin laat je zien de diversiteit in je aannamebeleid. Daarmee geef je bewust of onbewust natuurlijk ook een signaal af.” “I: Is er diversiteit in het aannamebeleid? LG: Nee, het heeft wel op de agenda gestaan en het is ook wel iets wat wij meenemen, maar daar moeten we volgens mij iets mee willen nog meer.” LG

Tijdens de observatie van een van de teams blijkt ook dat iedereen een witte huidskleur heeft en rond de 40 jaar of ouder is. Momenteel zijn er geen interne documenten over bedrijfsprocessen die betrekking hebben op inclusie op de werkvloer, zoals HR-documenten over de werving en selectie van personeel. Volgens leidinggevenden zou organisatiebreed de visie op diversiteit en inclusie duidelijker kunnen worden uitgesproken. Dit kan organisatiebreed een kader schetsen voor onder andere werving en selectie van werknemers.

Ten tweede draagt volgens werknemers meer gezien en gehoord worden door hogere lagen in de organisatie bij aan verbondenheid en inclusie. Meer contact met werknemers is wenselijk, zoals naar voren komt in onderstaande citaten:

“Ik zou denken, maak het wat persoonlijker en meer betrokkenheid vanuit de rest van de organisatie. Van al die mensen die dingen van ons verwachten, meer zichtbaar zijn vanuit de bovenste lagen, meer persoonlijke communicatie.” MW

“Ik denk dat zij meer open moeten staan voor kritiek ... daarnaar luisteren en niet meteen wegzetten als negatief ... Je kan ook luisteren en iets doen met de kritiek denk ik, dus meer het leerbaar zijn.” MW

Hogere lagen in de organisatie zouden meer benaderbaar kunnen zijn en kunnen luisteren naar werknemers. Er kan meer gehoor en opvolging worden gegeven aan hetgeen de uitvoering zegt, zoals ideeën en initiatieven van werknemers.

Bovendien kan organisatiebreed meer informatie worden gedeeld volgens zowel leidinggevenden als werknemers, zoals naar voren komt in onderstaande citaten:

“We zijn nu bezig met een onderzoek van hoe kunnen we zorgen dat informatie in het MT, op need to know basis, los van de mondelinge overdracht, nog ergens is terug te lezen. Ik vind dat we daar nog weleens dingen missen.” LG

“We zouden kunnen verbeteren, en dat is ook vaker geopperd, door die verbeterinitiatieven ook eens nadrukkelijker met elkaar te delen. Het gebeurt regelmatig of in ieder geval de afgelopen periode dat een verbeterinitiatief op verschillende plekken in de organisatie wordt opgepakt en je dat niet van elkaar weet.” MW

Door informatie te delen kan onbedoelde uitsluiting worden voorkomen.

Aangrijpingspunten voor communicatie van leidinggevenden

Ten eerste kunnen leidinggevenden het thema inclusie meer expliciet benoemen en bespreekbaar maken. Dit kan volgens leidinggevenden zowel binnen het team met werknemers als organisatiebreed met andere teammanagers:

“Daar [in het team] zou ik ook specifiek inclusie kunnen noemen. ... Voel jij je werken op een inclusieve werkvloer? Specifiek dat woord, want soms is het ook heel erg met woorden waardoor een gedachte gaat draaien ... En misschien ook wel breder dat ik dit ook bij andere teammanagers kan neerleggen.” LG

“Misschien door het expliciet ook te benoemen ... Dat je ook binnen het team inclusiviteit wilt. Dat je het bespreekbaar maakt.” LG

Door inclusie bespreekbaar te maken kan concreter bij het belang van inclusie op de werkvloer worden stilgestaan. Hierop aansluitend geven leidinggevenden aan dat voorbeeldgedrag van henzelf, door te laten merken dat zij inclusie belangrijk vinden, kan bijdragen aan het creëren van een meer inclusieve werkvloer.

Ten tweede kunnen leidinggevenden meer uit zichzelf contact maken met diverse werknemers. Het blijkt dat leidinggevenden veelal een luisterend oor of hulp bieden als werknemers daarom vragen. Zoals wordt geïllustreerd in de volgende citaten:

“Zij [de leidinggevende] is ook wel heel erg, je moet echt zelf het initiatief nemen als je haar hulp nodig hebt.” MW

“Aan de ene kant vertrouw je [als leidinggevende] erop dat je [medewerkers] hebt die allemaal hun eigen weg kunnen gaan en dat je [als leidinggevende] alleen maar hoeft te faciliteren daar waar nodig. Aan de andere kant is het zo dat ik [als medewerker] het ook wel fijn vindt als iemand spontaan eens vraagt van ‘hoe gaat het?’ Of ‘joh ik hoorde dit of hoorde dat’.” MW

Werknemers die het meest om aandacht vragen krijgen die nu ook het meest. Hierdoor is het mogelijk dat leidinggevenden er niet altijd zijn voor werknemers die wel een luisterend oor of ondersteuning nodig hebben. Volgens werknemers zouden leidinggevenden meer uit zichzelf gesprekken kunnen aangaan, luisteren en stilstaan bij wat er gebeurt op de werkvloer voor het creëren van meer inclusie.

Mogelijk maken leidinggevenden weinig uit zichzelf contact met werknemers omdat zij druk bezet zijn. Werknemers ervaren dat leidinggevenden weinig tijd hebben, mede door de overlegstructuur in de organisatie. Dit wordt geïllustreerd in het volgende citaat:

“Ik heb het gevoel dat haar intenties zijn dat zij dit [een luisterend oor bieden] heel graag zou willen. Ik heb het gevoel dat toen ze startte ze dit ook deed. Ik denk door alle overleggen en alles waar zij in meegesleurd wordt door de hele organisatie, en de structuur en de manier van doen in de organisatie, dat je daar als leidinggevende bijna geen kans toe krijgt.” MW

Een van de leidinggevendenden zegt ook in het interview dat werknemers dingen naar elkaar kunnen uitspreken, omdat zij daar niet altijd tijd voor heeft. De ander zegt dat werknemers haar weten te vinden als ze haar nodig hebben. In de observaties lijkt mede bevestigd te worden dat leidinggevendenden druk zijn. Onder andere doordat een leidinggevende tijdens een lunchwandeling aansluit bij het online teamoverleg.

Ten derde kunnen leidinggevendenden de werknemers (meer) persoonlijk leren kennen voor het creëren van een meer inclusieve werkomgeving. Dit kunnen zij volgens werknemers bereiken door onder andere zelf informele activiteiten te initiëren of door oprechte interesse in hen te tonen. Het belang van aandacht voor het persoonlijke aspect wordt erkend door leidinggevendenden in onder meer het volgende citaat:

“Een valkuil zou kunnen zijn dat ik wel snel op het doel af ga van inhoud, terwijl misschien mensen nog langer stil willen staan bij hunzelf in het team, meer persoonlijk. Die balans. Ik vind ook wel echt dat een overleg inhoudelijk moet zijn, maar daar heb je ook die goede relatie en sfeer met elkaar voor nodig.” LG

Volgens respondenten is naast werkgerelateerde communicatie een goede relationele sfeer met elkaar nodig.

Een laatste aangrijpingspunt is dat leidinggevendenden volgens werknemers meer kunnen communiceren over opvolging van zaken. Zoals naar voren komt in de volgende citaten:

“Enige waarvan ik denk van dat kan beter, binnen [de organisatie] algemeen en dus ook bij [de leidinggevende], is de opvolging van dingen. Wij werken volgens plan, do, check, act. Plan en Do gaat prima, maar vertel ook wat je aan het doen bent, houd mensen op de hoogte en neem mensen daarin mee.” MW

“Ik denk gewoon problemen zien en ze aanpakken, bespreken. Je kan een teamsessie doen, maar daar moet je dan wel een vervolg aan geven. Ook evalueren wat er niet goed is gegaan.” MW

Gebrek aan communicatie over opvolging van ideeën of meningen belemmert volgens werknemers het gevoel serieus genomen te worden. Zij geven aan dat het ontbreken van opvolging een gefrustreerd of niet gehoord gevoel geeft. Door werknemers op de hoogte te houden kunnen leidinggevendenden bijdragen aan meer inclusie op de werkvloer.

5. Discussie

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van dit onderzoek gerelateerd aan bestaande literatuur uit het theoretisch kader en wordt een uitwerking gegeven van de bijdrage aan de theorie. Vervolgens worden de limitaties van het huidige onderzoek opgesomd. De discussie eindigt met suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Bijdrage aan theorie

Naast het leveren van een bijdrage aan de praktijk door het geven van aangrijpingspunten voor het creëren van een meer inclusieve werkvloer, draagt dit onderzoek ook bij aan bestaande inclusietheorie. Dit verkennende kwalitatieve onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek op de werkvloer welke ervaringen van werknemers en leidinggevendenden heeft beschreven en geïnterpreteerd, zoals nodig bleek volgens Shore et al. (2018). Dit onderzoek

levert een multidisciplinaire theoretische bijdrage, door de schakel te leggen tussen de theorie over inclusie en communicatie in een organisatie.

De resultaten van het huidige onderzoek onderbouwen het model van Shore et al. (2018), welke bestaat uit 6 inclusiepraktijken of -processen die bijdragen aan inclusieve organisaties. Het kernaspect opvattingen uitwisselen komt overeen met het eerste item uit het model (ibid.) Volgens respondenten is jezelf uitspreken onderdeel van jezelf zijn op de werkvloer. Het tweede item van het model is betrokkenheid en verwijst naar het gevoel van erbij horen. De kernaspecten van verbondenheid op de werkvloer zijn volgens respondenten kwaliteit van contact, samenwerken, inspraak en waardencongruentie. Ook het aangrijpingspunt om organisatiebreed meer informatie te delen komt overeen met het tweede item van het model (ibid.). Eveneens stelt het rapport van AAVN (2017) dat informatie delen van belang is voor het realiseren van een inclusieve werkvloer. Als derde gaat het volgens Shore et al. (2018) om het voelen van respect en waardering. Respondenten onderschrijven dat waardering krijgen middels complimenten van belang is voor het ervaren van inclusie. Ook feedback met respect voor de inzet draagt bij aan waardering. Invloed op besluitvorming is het vierde item van het model (ibid.) en komt overeen met de onderzoeksresultaten, want werknemers voelen zich deelgenoot van een groter geheel als zij inspraak hebben. Leidinggevenden dragen hieraan bij door inspraak te faciliteren. Een aangrijpingspunt welke overeenkomt met dit vierde item is dat hogere lagen in de organisatie meer gehoor en opvolging kunnen geven aan hetgeen de uitvoering zegt. De bevindingen onderschrijven ook het vijfde item van het model (ibid.). Leidinggevenden benoemen dat er verschillende meningen mogen zijn, zij doen hun best om een divers team samen te stellen en zetten werknemers in op wensen en talenten. Een resultaat dat relateert aan het zesde item van het model (ibid.) is dat leidinggevenden rekening houden met verschillende competenties, karakters en achtergronden bij de selectie van werknemers. De resultaten bevestigen dat in een inclusieve organisatie verschillen worden erkend en gewaardeerd. Een aangrijpingspunt dat ook overeenkomt met het zesde item (ibid.) is dat diversiteit kan worden ingebed in het aannamebeleid. Andere bevindingen die overeenkomen met de literatuur is dat wanneer de leiderschapsstijl van leidinggevenden als faciliterend of ondersteunend wordt ervaren, deze bijdraagt aan het ervaren van inclusie. Een vertrouwensrelatie en dialoog met leidinggevenden draagt volgens werknemers bij aan verbondenheid, zoals wordt onderschreven door Celik et al. (2011) en Wellens (2012). Het rapport van AAVN (2017) stelt tevens dat ondersteuning van leidinggevenden bijdraagt aan het realiseren van een inclusieve werkvloer.

Bovendien zijn spanningsvelden tussen eigenheid en verbondenheid, zoals enerzijds ruimte voor individuen en anderzijds aanpassen aan organisatorische kaders, als resultaten naar voren gekomen die de inclusie paradox illustreren (Kramer, 2019).

Dit onderzoek onderbouwt dus bestaande literatuur over inclusie door inzicht te verschaffen in hoe interne communicatieprocessen en specifiek communicatie door leidinggevenden kan bijdragen aan een inclusieve werkvloer. Nieuwe inzichten zijn dat de kwaliteit van contact door fysiek samenzijn, persoonlijke betrokkenheid en eerlijke werkinhoudelijke communicatie

met respect voor elkaar bijdraagt aan verbondenheid en inclusie. Daarnaast dragen samenwerking en waardencongruentie hier volgens werknemers en leidinggevenden aan bij. Een ander nieuw inzicht is dat leidinggevenden in hun communicatie rekening houden met verschillende ontvangers.

5.2 Limitaties van het onderzoek

Er zijn enkele beperkingen waarmee rekening moet worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek.

Allereerst zijn twee interviews en de teamobservatie van één van de teams online afgenomen. Tijdens de online teamobservatie was niet iedereen in beeld en miste non-verbale communicatie, tegelijkertijd is dit vanwege de coronamaatregelen wel deels de dagelijkse werkrealiteit in teams. Omdat niet alles zichtbaar was is een tweede online observatie gedaan om een beter beeld te krijgen van de sociale situatie en dynamiek in het team. De invloed van de online interviews zal echter beperkt zijn geweest ten opzichte van fysieke interviews, omdat respondenten na ongeveer 10 maanden thuiswerken gewend waren aan online communiceren.

Ten tweede richt dit onderzoek zich slechts op twee teams binnen één organisatie en zijn de perspectieven van de werknemers en leidinggevenden contextgerelateerd. Om die reden zijn de onderzoeksresultaten beperkt te generaliseren voor organisaties buiten dit onderzoek. Dit betekent ook dat de aangrijpingspunten voor het creëren van een inclusieve werkvloer moeten worden benaderd met dit criteria van *transferability* in gedachten. De aangrijpingspunten zijn gericht op deze casus, hoewel de inzichten ook kunnen worden gebruikt voor andere organisaties.

Ten derde was de onderzoeker geen neutraal instrument, omdat de onderzoeker respondenten heeft ondervraagd tijdens interviews en na afloop bevindingen heeft geïnterpreteerd. Om de betrouwbaarheid te waarborgen heeft de onderzoeker zich echter zo objectief mogelijk opgesteld tijdens interviews en sturende vragen vermeden. Daarnaast zijn de interviewtranscripten na afloop systematisch gecodeerd en geanalyseerd.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

In de eerste plaats heeft de dataverzameling plaatsgevonden nadat respondenten ongeveer 10 maanden veelal hadden thuisgewerkt vanwege de coronamaatregelen. Uit de resultaten blijkt dat fysiek bij elkaar komen een positieve invloed heeft op de ervaren verbondenheid in teams. Online vergaderen en werken zal echter (deels) blijven bestaan en onderdeel uitmaken van de nieuwe realiteit op de werkvloer. Vervolgonderzoek zou de gevolgen van online in plaats van fysiek bij elkaar komen voor het ervaren van inclusie op de werkvloer uitvoeriger moeten bestuderen.

Daarnaast lijken wisselingen van personeel invloed te hebben op gevoelens van verbondenheid. Enerzijds zouden wisselingen kunnen leiden tot een wankel teamgevoel en anderzijds zouden wisselingen kunnen bijdragen aan teamontwikkeling en verbinding.

Vervolgonderzoek is nodig om de verbanden tussen personeelsverloop en ervaren verbondenheid van werknemers in het team te bepalen.

Bovendien suggereren de resultaten dat het contracttype invloed heeft op in hoeverre medewerkers zich uitspreken, als onderdeel van zichzelf kunnen zijn. Medewerkers lijken zich voorzichtiger of zelfs beperkt uit te spreken als zij geen vaste aanstelling hebben. Een volgend onderzoek kan worden uitgevoerd naar de betekenis van het contracttype voor het ervaren van inclusie op de werkvloer.

6. Conclusie

Op basis van de resultaten wordt de centrale onderzoeksvraag: “Wat is volgens werknemers en leidinggevenden de betekenis van interne communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het bewerkstelligen van inclusie op de werkvloer?” beantwoord aan de hand van de deelvragen.

In de interviews over inclusie op de werkvloer komen de kernelementen verbondenheid en eigenheid terug. Kernaspecten van verbondenheid op de werkvloer zijn volgens respondenten: kwaliteit van contact, samenwerken, inspraak en waardencongruentie. Kernaspecten van eigenheid op de werkvloer zijn: opvattingen en identiteiten uitwisselen, erkenning en inzetten op wensen en talenten.

Interne communicatieprocessen zijn van betekenis voor verbondenheid. Allereerst zorgt fysiek samenzijn voor kwalitatief goed contact in het team vanuit het perspectief van werknemers en leidinggevenden. Daarnaast is persoonlijke betrokkenheid een element die de kwaliteit van contact bepaalt. Ook draagt open werkinhoudelijke communicatie, waarbij men eerlijk of kritisch kan zijn, met respect voor elkaar bij aan kwalitatief goed contact en verbondenheid. Ten tweede draagt samenwerking door met elkaar mee te denken volgens werknemers en leidinggevenden bij aan verbinding. Evenzeer zorgt inspraak in besluitvorming ervoor dat werknemers zich deelgenoot voelen van een groter geheel. Zowel werknemers als leidinggevenden voelen zich verbonden met de organisatie als naar hen wordt geluisterd en hun bijdrage wordt gezien door hogere lagen in de organisatie.

Interne communicatieprocessen zijn ook van betekenis voor eigenheid. Volgens zowel werknemers als leidinggevenden is je uitspreken onderdeel van jezelf zijn op de werkvloer. Werknemers kunnen zichzelf zijn door te zeggen wat ze vinden. Daarnaast voelen werknemers zich erkend en gerespecteerd als waardering wordt uitgesproken. Waardering uitspreken middels complimenten is van belang voor het ervaren van inclusie. Ook uitspreken wat beter kan of minder goed gaat, met respect voor de inzet, draagt bij aan erkenning.

In het bijzonder is communicatie door leidinggevenden van invloed op verbondenheid en eigenheid. Leidinggevenden kunnen volgens werknemers bijdragen aan verbondenheid door persoonlijk betrokken te zijn. Persoonlijke belangstelling in elkaar is een element die de kwaliteit van contact bepaalt en bijdraagt aan verbinding. Daarbij draagt een vertrouwensrelatie tussen leidinggevenden en werknemers bij aan de kwaliteit van contact.

Een vertrouwensrelatie kan volgens werknemers worden opgebouwd door het bieden van een luisterend oor, vasthouden aan normen en waarden en het hebben van een inlevend- en reflectief vermogen. Ook creëert communicatie met leidinggevenden in de vorm van een dialoog verbondenheid. Een gelijkwaardige gesprekspartner wordt door werknemers ervaren als men zich kan uitspreken, feedback kan geven en met elkaar kan meedenken. Bovendien dragen leidinggevenden bij aan verbondenheid door inspraak te faciliteren. Werknemers uitnodigen om mee te denken draagt bij aan verbondenheid en inclusie op de werkvloer.

Daar komt bij dat communicatie door leidinggevenden op verschillende wijze van betekenis is voor eigenheid op de werkvloer. Leidinggevenden benoemen dat er verschillende meningen mogen zijn en benaderen het uitwisselen van opvattingen positief. Ook ervaren werknemers dat leidinggevenden hun best doen om een divers team samen te stellen. Leidinggevenden beamen dat zij rekening houden met verschillende competenties, karakters en achtergronden bij de selectie van werknemers. Verder geven leidinggevenden erkenning door complimenten of feedback. Werknemers ervaren hierdoor dat hun bijdrage wordt gezien en gewaardeerd. Daarnaast is het benoemen van wensen en talenten en werknemers hierop inzetten een manier van aandacht geven aan verschillen. Ook houden leidinggevenden in hun communicatie rekening met verschillende ontvangers. Zij hebben aandacht voor het betrekkningsniveau, doordat zij alert zijn op hoe een boodschap bij werknemers landt. Algeheel wordt de leiderschapstijl van leidinggevenden als faciliterend ervaren. Door ondersteuning wordt aandacht gegeven aan individuele behoeften van werknemers.

Meer inclusie op de werkvloer kan volgens respondenten op verschillende manieren worden bewerkstelligd. Volgens leidinggevenden kunnen interne bedrijfsprocessen die betrekking hebben op inclusie in beleid worden verankerd. Diversiteit kan worden ingebed in het aannamebeleid. Ten tweede kan meer gezien en gehoord worden, door hogere lagen in de organisatie, volgens werknemers bijdragen aan verbondenheid en inclusie. Ook kan organisatiebreed meer informatie worden gedeeld volgens werknemers en leidinggevenden. In het bijzonder zijn er aangrijpingspunten voor leidinggevenden. Leidinggevenden geven zelf aan dat zij het thema inclusie bespreekbaar kunnen maken. Verder kunnen leidinggevenden meer uit zichzelf contact maken met diverse werknemers. Dit kunnen zij volgens werknemers doen door meer uit zichzelf gesprekken aan te gaan en naar werknemers te luisteren. Ook kunnen leidinggevenden werknemers meer persoonlijk leren kennen. Bovendien kunnen leidinggevenden volgens werknemers meer communiceren over opvolging van zaken voor het creëren van meer inclusie op de werkvloer.

Tot slot ervaren respondenten spanningsvelden tussen verbondenheid en eigenheid, welke de inclusie paradox illustreren. Werknemers spreken zichzelf niet altijd uit omdat dit afstand kan creëren in plaats van verbondenheid. Ook ervaren werknemers dat zij inspraak hebben mits dit past binnen organisatorische kaders. Een ander voorbeeld is het aanpassen van persoonlijke communicatieve eigenschappen voor het aannemen van een professionele houding die past binnen de organisatie. Leidinggevenden geven aan dat zij enerzijds ruimte willen geven aan individuen terwijl anderzijds duidelijkheid geven gewenst is. Hier sluit bij aan

dat zij ruimte willen geven aan verschillen, maar deze moeten wel passen bij de zienswijze van de organisatie. Ook willen leidinggevenden werknemers inzetten op basis van wensen en talenten mits dit past binnen de mogelijkheden en kaders van de organisatie. Verder ervaren respondenten een spanningsveld tussen samenwerken en anderzijds het hebben van verschillende rollen. Bovendien selecteren leidinggevenden verschillende medewerkers om diversiteit te vergoten en dienstverlening te verbeteren, maar wordt tegelijkertijd verwacht dat werknemers werken vanuit een uniform kader.

Bronnenlijst

Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work, 33*(2), 151-166.

Adformatie. (2018, 22 oktober). *Interne communicatie moet voelsprietten weer gebruiken*. Geraadpleegd op 23 september 2020, van <https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/interne-communicatie-moet-voelsprietten-weer-gebruiken>

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration, 35*(2), 146-168.

AWVN. (2017). *Verskil smaakt naar meer. De waarde van inclusief werkgeven*. Geraadpleegd op 23 september 2020, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255618/verschil-smaakt-naar-meer-de-waarde-van-inclusief-werkgeven.pdf>

Bell, M. P. (2007). *Diversity in organizations*. Mason, OH: South-Western.

Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

Brewer, M. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475-482.

Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 41*(3), 222-239.

Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM, 14*(4), 32-57.

Celik, S. (2019). Diversiteit vanuit het perspectief van waarden. *Filosofie & Praktijk, 40*(2), 45-59.

Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work, 32*(4), 100-126.

Code Diversiteit & Inclusie. (2021). *Handreiking waarden voor een nieuwe taal*. Geraadpleegd op 27 april 2021, van <https://codedi.nl/inspiratie-tips/save-the-date-waarden-voor-een-nieuwe-taal/>

CZ. (2018). *Samen werken aan gezonde medewerkers. Het CZ onderzoek naar gezondheid op de werkvloer*. Geraadpleegd op 1 oktober 2020, van <https://www.cz.nl/-/media/zakelijk/onderzoek-samen-werken-aan-gezonde-medewerkers.pdf>

Diversiteit in bedrijf. (2020). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd op 26 april 2021, van <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>

Elibol, R. & Tielbeke, J. (2018, 6 juni). Nederland wordt steeds diverser, maar niet gelijkwaardiger. *De Groene Amsterdammer*. Geraadpleegd op 20 september 2020, van <https://www.groene.nl/artikel/nederland-wordt-diverser-maar-niet-gelijkwaardiger>

Ellemers, N. (2010). *Normen en waarden*. (Voordracht KNAW). Geraadpleegd van <https://www.knaw.nl/shared/resources/actueel/bestanden/Voordracht-Naomi-Ellemers-normen-en-waarden-250110.pdf>

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

Ghorashi, H., & Ponzoni, E. (2014). Reviving agency: Taking time and making space for rethinking diversity and inclusion. *European Journal of Social Work*, 17(2), 161-174.

Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.

Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44–52.

Kamphuis, B. (2020, 17 juni). *Onderzoek: diversiteit en inclusiviteit geen prioriteit op werkvloer*. Geraadpleegd op 27 augustus 2020, van <https://nos.nl/artikel/2337519-onderzoek-diversiteit-en-inclusiviteit-geen-prioriteit-op-werkvloer.html>

Kramer, J. (2019). *Jam cultures: Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.

Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.

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

Secretariaat-generaal van de Raad. (2018). *Inclusieve communicatie in het SGR*. Geraadpleegd op 23 september 2020, van https://www.consilium.europa.eu/media/35435/nl_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf

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

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

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London, England: Academic Press.

Toolbox Inclusief (z.d.) *Module Communicatie*. Geraadpleegd 22 september 2020, van <https://www.toolboxinclusief.nl/themas/c/communicatie>

Vaas, S, & Pot, F. (2008). Van medewerker tot mededenker. Beïnvloeding van innovatie door werknemers. *NCSI*, 7-21.

Van Hal, L., Hermes, J., Koch, K., & Yilmaz, C. (2019). *Kompas voor inclusieve communicatie*. Geraadpleegd op 20 september 2020, van <https://www.kis.nl/sites/default/files/kompas-voor-inclusieve-communicatie.pdf>

Van Velzen, J. (2019, 11 juli). Eisen stellen voor een diversere werkvloer: helpt dat? *Trouw*. Geraadpleegd op 5 november 2020, van <https://www.trouw.nl/nieuws/eisen-stellen-voor-een-diversere-werkvloer-helpt-dat~b1dd0330/>

Vos, C., Kool, D., van Ijendoorn, P., & Visser, J. (2020, 12 juni). 'Zelfde verhaal, andere plek', drie correspondenten over de Black Lives Matter beweging. *Volkscrant*. Geraadpleegd op 21 september, van <https://www.volkscrant.nl/nieuws-achtergrond/zelfde-verhaal-andere-plek-drie-correspondenten-over-de-black-lives-matter-beweging~b55de497/>

Wellens, S. (2012). Simpelweg storymaking. Verband tussen communicatie en betrokkenheid aangetoond. *Communicatie*, 4(11), 10-13.

Winters, M.F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228.

Wooten, L. P. (2008). Guest editor's note: Breaking barriers in organizations for the purpose of inclusiveness. *Human Resource Management*, 47(2), 191-198.

Bijlagen

Bijlage 1 Informatiedocument met toestemmingsverklaring



INFORMATIE OVER HET ONDERZOEK EN TOESTEMMINGSVERKLARING

Naam onderzoek: Inclusie op de werkvloer, hoe realiseer je dat? Verkennend onderzoek naar inclusie op de werkvloer en de rol van interne communicatie en leiderschap

Verantwoordelijke onderzoeker: Robbin van der Hamsvoord; begeleider dr. L.B.E. van Hal
Uitvoerder van het onderzoek: Robbin van der Hamsvoord

Inleiding

Wij vragen u om mee te doen aan een wetenschappelijk onderzoek. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is uw schriftelijke toestemming nodig. Voordat u beslist of u wilt meedoen aan dit onderzoek, krijgt u uitleg over wat het onderzoek inhoudt. Lees deze informatie rustig door en vraag de onderzoeker uitleg als u vragen heeft.

Beschrijving en doel van het onderzoek

Terwijl het vanuit wetenschappelijk oogpunt en vanuit de praktijk bekend is dat een inclusieve werkvloer voordelen oplevert, lijkt de praktijk tegelijkertijd weerbarstig om inclusiever te worden. Met dit verkennende onderzoek willen we inzicht krijgen in wat er nodig is voor het realiseren van een inclusieve werkvloer, vanuit de perspectieven van werknemers en leidinggevenden. De betekenis van communicatie en de rol van leidinggevenden wordt onderzocht voor het bewerkstelligen van een inclusieve werkomgeving. Het doel is om aan de hand van een casus van een (semi)publieke organisatie onderzoek te doen naar concepten uit de inclusieliteratuur. De focus zal liggen op interne communicatie, de rol van leidinggevenden, gevoelens en verwachtingen van medewerkers, en wat er al gebeurd op het gebied van inclusie.

Wat wordt er van u verwacht?

In dit onderzoek zal ik een (online) teamvergadering bijwonen om de sociale situatie van binnenuit de organisatie te observeren. Vervolgens zal u in dit onderzoek worden geïnterviewd. Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de betekenis van communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving. De vragen hebben betrekking op uw ervaringen en percepties van inclusie. Deelnemen aan het interview kost ongeveer 30 tot 60 minuten.

Vrijwilligheid

U doet vrijwillig mee aan dit onderzoek. Daarom kunt u op elk moment tijdens het onderzoek uw deelname stopzetten en uw toestemming intrekken. U hoeft niet aan te geven waarom u

stopt. U kunt tot twee weken na deelname ook uw onderzoeksgegevens en persoonsgegevens laten verwijderen.

Wat gebeurt er met mijn gegevens?

De onderzoeksgegevens die we in dit onderzoek verzamelen, zullen door wetenschappers gebruikt worden voor datasets, artikelen en presentaties. De anoniem gemaakte onderzoeksgegevens zijn tenminste 10 jaar beschikbaar voor andere wetenschappers. Als we gegevens met andere onderzoekers delen, kunnen deze dus niet tot u herleid worden.

In dit onderzoek worden geluidsopnames gemaakt van de interviews. Deze opnames worden gebruikt voor het transcriberen van de interviews. Door de transcripties te coderen kan ik de inhoud van de interviews analyseren.

Voor de interne administratie van dit onderzoek zijn ook persoonsgegevens nodig, zoals uw naam en geboortedatum. Deze gegevens zijn alleen toegankelijk voor de onderzoeker en de gegevensbeheerder.

We bewaren alle onderzoeks- en persoonsgegevens op beveiligde wijze volgens de richtlijnen van de Radboud Universiteit.

Ethische toetsing en klachten

Dit onderzoek is een standaard onderzoeksmethode waar geen ethische toetsing door de Ethische Toetsingscommissie van de Radboud Universiteit voor vereist is.

Heeft u klachten over het onderzoek, dan kunt u contact opnemen met de verantwoordelijke onderzoeker.

Ook kunt u een klacht indienen bij de secretaris van de Ethische Toetsingscommissie Geesteswetenschappen Radboud Universiteit (etc-gw@ru.nl).

Voor vragen over de verwerking van gegevens in dit onderzoek kunt u contact opnemen met: dataofficer@let.ru.nl of met l.vanhal@let.ru.nl

Toestemmingsverklaring

Als u aan dit onderzoek mee wilt doen, vragen we u een toestemmingsverklaring te ondertekenen. Door uw schriftelijke toestemming geeft u aan dat u de informatie heeft begrepen en instemt met deelname aan het onderzoek.

Verklaring deelnemer

Ik heb uitleg gekregen over het doel van het onderzoek. Ik heb vragen mogen stellen over het onderzoek. Ik neem vrijwillig aan het onderzoek deel. Ik begrijp dat ik op elk moment tijdens het onderzoek mag stoppen als ik dat wil. Ik begrijp hoe de gegevens van het onderzoek bewaard zullen worden en waarvoor ze gebruikt zullen worden. Ik stem in met deelname aan het onderzoek zoals beschreven in het informatiedocument.

Naam:

Geboortedatum:

Handtekening:

Datum:

Verklaring uitvoerend onderzoeker

Ik verklaar dat ik de hierboven genoemde persoon juist heb geïnformeerd over het onderzoek en dat ik mij houd aan de richtlijnen voor onderzoekers zoals verwoord in het protocol van de Ethische Toetsingscommissie Geesteswetenschappen

Naam: Robbin van der Hamsvoord

Handtekening:

Datum:

Bijlage 2 Topiclijst open semigestructureerde interviews

De topiclijst is als checklist gebruikt om er zeker van te zijn dat alle onderwerpen aan bod komen. Daarnaast zijn er optionele open vragen geformuleerd. Deze werkwijze laat alle ruimte aan de persoonlijke opvattingen en belevingen van de ondervraagden. De ervaringen en percepties van inclusie van respondenten staan centraal in dit interview. De topiclijst is ontwikkeld op basis van de elementen uit de deelvragen.

Topiclijst voor werknemers:

Topics:	Optioneel open vragen per thema
<p>Introductie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mezelf voorstellen - doel van het interview - duur van het interview - anonimiteit en toestemmingsverklaring 	<ul style="list-style-type: none"> - Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de betekenis van communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving. Uw ervaringen en percepties van inclusie staan hiervoor centraal.
<p>Algemene vragen over respondent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Functie - Baanduur - Contracttype 	<ul style="list-style-type: none"> - Zou u wat willen vertellen over uw werk en uw functie?
<p>Betekenis van inclusie: Wat betekent dit voor jou? / Heb je hier zelf een beeld bij?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ervaringen/ gevoelens inclusie - verbondenheid en uniciteit - ervaren waardering - meebeslissen <p>Het creëren van een werkomgeving waarin mensen zich welkom voelen, zichzelf kunnen zijn, tot je recht kan komen en jezelf verbonden kunnen voelen met elkaar en de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer voelt u zich verbonden met het team? - Wanneer voelt u zich verbonden met de organisatie (MT)? + zou u hier een voorbeeld van kunnen geven - Wanneer hebt u het gevoel zichzelf te kunnen zijn? + zou u hier een voorbeeld van kunnen geven - Waardoor voelt u zich al dan niet gewaardeerd/gerespecteerd?
<p>Interne communicatieprocessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ervaringen interne communicatie - communicatie binnen team - communicatie met leidinggevende - dialoog/ inspraak - ervaring als communicatiepartner - bijdrage aan vertrouwen /betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe wordt er binnen de organisatie met medewerkers gecommuniceerd? Op relationeel vlak - Hoe ervaart u de (interne) communicatie binnen het team? en met uw directe leidinggevende? - Wanneer ervaart u dat er sprake is van een dialoog tussen u en uw leidinggevende? - Wanneer ervaart u dat u inspraak heeft, de mogelijkheid om uw mening te laten horen? - Wat betekent het voor u dat er op deze wijze gecommuniceerd wordt?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe draagt deze wijze van communicatie bij aan vertrouwen en/of betrokkenheid? (m.a.w. een goede verstandhouding tussen organisatie en werknemers) - Bespreekt u dit weleens met collega's onderling? Zo ja, hoe?
<p>Communicatie leidinggevende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - luisterend oor - ervaren erkenning & waardering - gerespecteerd voelen - benoemen/erkennen (verschillende) meningen - samenwerkende houding leidinggevende - bijdrage aan inclusieve werkvloer 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaat de leidinggevende om met verschillen tussen mensen? - Wanneer worden verschillen (in meningen) benoemd en erkend? - In hoeverre voelt u zich erkend en gerespecteerd door de wijze waarop uw leidinggevende met u communiceert? - Hoe zou uw leidinggevende anders kunnen communiceren voor het creëren van een (meer) inclusieve werkvloer?
<p>Rol directe leidinggevende (leiderschapstijl):</p> <ul style="list-style-type: none"> - We weten dat leidinggevende een belangrijke rol spelen bij het creëren van een inclusieve werkvloer, hoe ervaart u dat? - ervaren leiderschapstijl - luisterend- en reflectief vermogen - ervaren erkenning en waardering - bijdrage onderlinge verbondenheid - kwaliteit interacties - vertrouwensrelatie - gedragingen leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer voelt u zich erkend en gewaardeerd door uw leidinggevende? m.a.w. is er ruimte voor individuele verschillen (eigenheid)? - Hoe draagt uw leidinggevende bij aan onderlinge verbondenheid tussen medewerkers? - Wat voor soort gedragingen van leidinggevendens zouden volgens u kunnen bijdragen aan een (meer) inclusieve werkvloer?
<p>Aangrijpingspunten:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn volgens u nog meer manieren waarop de communicatie binnen de organisatie kan bijdragen aan een (meer) inclusieve werkvloer?
<p>Afsluiting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Checken vragen gemist - Demografische gegevens navragen, zoals geslacht, leeftijd en migratieachtergrond (indien ik nog gegevens mis) - Bedanken voor de medewerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er dingen die u zelf nog over dit onderwerp wilt aanhalen, welke nog niet aan bod zijn gekomen?

Topiclijst voor leidinggevenden:

Topics:	Optioneel open vragen per thema
<p>Introductie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mezelf voorstellen - doel van het interview - duur van het interview - anonimiteit en toestemmingsverklaring 	<ul style="list-style-type: none"> - Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de betekenis van communicatie, en daarin de rol van leidinggevenden, voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving. Uw ervaringen en percepties van inclusie staan hiervoor centraal.
<p>Algemene vragen over respondent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Functie van leidinggevende - Baanduur - Contracttype 	<ul style="list-style-type: none"> - Zou u wat meer willen vertellen over uw werk en uw functie?
<p>Betekenis van inclusie: Wat betekent dit voor jou? / Heb je hier zelf een beeld bij?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ervaringen/ gevoelens inclusie - verbondenheid en uniciteit - ervaren waardering - meebeslissen <p>Het creëren van een werkomgeving waarin mensen zich welkom voelen, zichzelf kunnen zijn, tot je recht kan komen en jezelf verbonden kunnen voelen met elkaar en de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer voelt u zich verbonden met het team? + zou hier een voorbeeld van kunnen geven - Wanneer voelt u zich verbonden met de organisatie (MT)? + zou hier een voorbeeld van kunnen geven - Wanneer hebt u het gevoel dat werknemers zichzelf verbonden voelen met het team? En wanneer met de organisatie? - Wanneer hebt u het gevoel dat werknemers zichzelf kunnen zijn? - Hoe zorgt u ervoor dat werknemers zich gewaardeerd/gerespecteerd voelen? - Hoe zorgt u ervoor dat werknemers mogen meebeslissen?
<p>Interne communicatieprocessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ervaringen interne communicatie - communicatie binnen team - communicatie met werknemers - dialoog/ inspraak - ervaring als communicatiepartner - bijdrage aan vertrouwen /betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe, ofwel op welke manieren, wordt er binnen de organisatie met medewerkers gecommuniceerd? Op relationeel vlak - Hoe ervaart u de (interne) communicatie binnen het team? - Hoe ervaart u de interne communicatie tussen uzelf en de werknemers? - Wanneer ervaart u dat er sprake is van een dialoog met werknemers? - Wanneer hebben werknemers de mogelijkheid om hun mening te laten horen? - Hoe draagt deze wijze van communicatie volgens u bij aan vertrouwen en/of betrokkenheid? (m.a.w. aan een goede verstandhouding)
<p>Communicatie leidinggevende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - luisterend oor - ervaren erkenning & waardering - gerespecteerd voelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat vindt u belangrijk in de manier waarop u als leidinggevende communiceert?

<ul style="list-style-type: none"> - benoemen/erkennen (verschillende) meningen - samenwerkende houding leidinggevende - bijdrage aan inclusieve werkvloer 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn gevolgen van de manier waarop u communiceert? Waar bent u trots op? Wat maakt communicatie lastig? - Wanneer worden verschillen (in meningen) benoemd en erkend? Hoe doet u dat? Hoe wordt hier vervolgens ook rekening mee gehouden? - (Hoe communiceert u op een manier dat werknemers zich erkend en gerespecteerd voelen?) - Hoe zou u anders kunnen communiceren voor het creëren van een (meer) inclusieve werkvloer?
<p>Rol directe leidinggevende (leiderschapsstijl):</p> <ul style="list-style-type: none"> - uitleg leiderschapsstijlen - ervaren leiderschapsstijl - luisterend- en reflectief vermogen - ervaren erkenning en waardering - bijdrage onderlinge verbondenheid - kwaliteit interacties - vertrouwensrelatie - gedragingen leidinggevende 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zou u uw leiderschapsstijl omschrijven? - Hoe biedt u ruimte voor individuele verschillen (eigenheid) - Wanneer worden werknemers door u gewaardeerd? En hoe doet u dat? - Hoe draagt u bij aan onderlinge verbondenheid tussen de medewerkers uit uw team? - Wat vindt u van de kwaliteit van de interacties tussen uzelf en de werknemers in het team? Wat gaat er goed? Wat is lastig? Wat zou beter kunnen? - Hoe zou u door uw rol als leidinggevende een (meer) inclusieve werkvloer kunnen bewerkstelligen?
<p>Aangrijpingspunten:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn volgens u nog meer manieren waarop de communicatie binnen de organisatie kan bijdragen aan een (meer) inclusieve werkvloer?
<p>Afsluiting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Checken vragen gemist - Demografische gegevens navragen, zoals geslacht, leeftijd en migratieachtergrond (indien ik nog gegevens mis) - Bedanken voor de medewerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er dingen die u zelf nog over dit onderwerp wilt aanhalen, welke nog niet aan bod zijn gekomen?