

ONDERZOEKSVORSTEL MASTERSCRIPTIE

IEDEREEN AAN BOORD



Radboud Universiteit





Iedereen aan boord

Een kwantitatief onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de inclusiebeleving van Luchtmachters.

Masterscriptie Publiek Management

Severien Verbeek

1 april 2023

Severien Verbeek
S1006404
severien.verbeek@ru.nl
s.verbeek.03@mindef.nl

Radboud Universiteit
MSc. Publiek Management
Begeleidster: Renske van der Gaag

Voorwoord

Tijdens een oefening wil ik onverwachts op de kazerne blijven slapen, omdat ik de volgende dag in de buurt ben uitgenodigd voor een verlovingsfeest van een vriendin. Snel haast ik me naar iemand met een leidinggevende positie om te vragen hoe ik dit kan regelen. Vervolgens krijg ik het antwoord ‘gewoon even lief te lachen’ voor de mannen bij de poort, zij hadden immers de sleutel van de kamers op de kazerne. Wat een goed idee, denk ik. Tijdens mijn wandeltocht naar de poort bekruipt mij een onbehaaglijk gevoel en begin ik mij vragen te stellen waarom ik lief naar mannen zou moeten lachen om iets te kunnen regelen. Kort na deze gebeurtenis zie ik in de media verschillende berichten over vrouwelijke militairen, die zich uitten over de onveilige sfeer voor vrouwen bij Defensie. Ik ben onder de indruk van de verhalen die de vrouwen delen, maar vind het moeilijk om mijn eigen ervaringen hierbinnen te plaatsen. Ondanks af en toe een ‘onschuldige’ opmerking tijdens mijn werk als reservist heb ik me namelijk geen moment onveilig gevoeld en sta ik op een vrije zaterdag met plezier op om in de vroege uren in mijn groene pak naar de kazerne te vertrekken. Hoe kan het zijn dat de ervaringen binnen Defensie zo uiteenlopen? Hoe kan het zijn dat vrouwen Defensie verlaten door de heersende onveiligheid? Wat is de rol van leidinggevendenden hierin? Mijn nieuwsgierigheid groeit enorm en die nieuwsgierigheid heeft als eindresultaat de masterscriptie die nu voor u ligt.

Dit onderzoek had nooit tot stand kunnen komen zonder medewerking van een aantal mensen, die ik graag zou willen bedanken. Allereerst, wil ik alle medewerkers van het Air Combat Command bedanken voor het invullen van de vragenlijst en tijd te nemen om een bijdrage te leveren aan dit belangrijke thema. Daarnaast dank ik mijn begeleiders tijdens het onderzoeksproces, Renske van der Gaag en Lieke Laseroms, voor het beantwoorden van mijn vragen en hun kritische blik. Tot slot, wil ik iedereen bedanken die mij heeft aangemoedigd en ondersteund tijdens het schrijven van dit onderzoek. Yoshi, mijn lieve vriend, die eindeloos heeft geluisterd naar mijn verhalen en na een scriptie dag een warme kop thee voor me heeft ingeschonken. Ook wil ik mijn zussen Elise en Marilou enorm bedanken voor het steuntje in de rug wanneer ik dat nodig had. Dan rest mij nog een dankwoord voor mijn ouders, die hard hebben gewerkt om dit voor mij mogelijk te maken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	5
Doel- en vraagstelling	
Wetenschappelijke relevantie	
Maatschappelijke relevantie	
Leeswijzer	
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	8
Inclusie	
Inclusiebeleving	
Minderheidsgroepen	
Leiderschap	
Werkklimaat	
Hoofdstuk 3: Methodologisch kader	13
Onderzoeksmethoden	
Dataverzameling	
Operationalisatie	
Steekproef en representativiteit	
Validiteit en betrouwbaarheid	
Hoofdstuk 4: Resultaten	20
Correlaties tussen variabelen	
Toetsing van de hypothesen	
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	25
Literatuurlijst	27
Bijlagen	31
Bijlage 1: Vragenlijst	
Bijlage 2: Toestemmingsverklaring	
Bijlage 3: Verzoek invullen vragenlijst	

1. Inleiding

‘Een betere afspiegeling van de maatschappij terugzien in de Defensieorganisatie draagt bij aan onze legitimiteit als krijgsmacht. Het zijn van een inclusieve organisatie met voldoende diversiteit is dan ook een expliciete doelstelling van Defensie’ (Van Der Maat, 2022). Zo schetst de staatssecretaris van Defensie in een Kamerbrief op 29 maart 2022 het toekomstbeeld van de Nederlandse krijgsmacht. De beschreven doelstelling in de Kamerbrief is voor Defensie een uitdaging, omdat het huidige personeelsbestand bestaat uit een aanzienlijk homogene groep werknemers. Het personeelsbestand bestaat bijvoorbeeld voor 16% uit vrouwen en 5 procent van de topfuncties wordt vervuld door hen vervuld (Van Der Maat, 2022). Daarnaast is van alle medewerkers in 2017 circa 60 procent ouder dan 35 jaar, 12,8 procent heeft een migratieachtergrond en 5 procent heeft een niet-westerse migratieachtergrond (Ministerie van Defensie, 2020). Tegelijkertijd blijkt het merendeel van de Defensiemedewerkers niks te zien in een ‘voorkeursbeleid’ om de diversiteit te bevorderen (Andriessen, Vanden Berghe & Sterckx, 2017).

Desalniettemin, is een divers personeelsbestand voor Defensie essentieel om een succesvolle organisatie te zijn. Een diverse groep werknemers wordt in wetenschappelijke literatuur namelijk gezien als de sleutel voor het succes van een organisatie, omdat het bijvoorbeeld de productiviteit, creativiteit en het innovatievermogen vergroot (Bassett-Jones, 2005; Downey, Werff, Thomas & Plaut, 2015; Richard, 2000). Bovendien, zijn heterogene groepen beter in staat om problemen op te lossen, omdat de verschillen in ervaring, achtergrond en perspectief zorgen voor een bredere kennisomvang (Roberge & Van Dick, 2010). Het vergroten van de diversiteit binnen Defensie is ook belangrijk voor de legitimiteit van de organisatie, omdat hierdoor een betere aansluiting ontstaat met de wensen en behoeften van beoogde doelgroepen in de samenleving (Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009). Een diverse organisatie laat zien dat Defensie de belangen van iedere burger verdedigt en beschermt, wat nodig is om de verantwoordelijkheid over de veiligheid van alle Nederlanders te kunnen dragen. Echter, blijkt dat diversiteit op zichzelf niet per definitie voor positieve opbrengsten zorgt zonder de aanwezigheid van aanvullende voorwaarden. De belangrijkste voorwaarde om van diversiteit te kunnen profiteren is inclusie (Ferdman, 2014).

Om een inhaalslag te maken in het creëren van een inclusievere organisatie worden in de Kamerbrief verschillende maatregelen aangekondigd. Zo wordt de opdracht gegeven aan ieder Defensieonderdeel om een eigen diversiteit en inclusie (D&I) plan op te stellen waarin de maatregelen worden geborgd (Van Der Maat, 2022). Ook de Luchtmacht heeft hiervoor het D&I strategie en actieplan 2021-2025 opgesteld genaamd ‘Op weg naar een diverse en inclusieve Luchtmacht.’ In dit actieplan staan verschillende maatregelen die genomen dienen te worden om de diversiteit en inclusie binnen de Luchtmacht te vergroten (Koninklijke Luchtmacht, 2021). Dit onderzoek richt zich specifiek op de inclusiebeleving van medewerkers werkzaam bij het Air Combat Command (ACC), waar de drie luchtmachtonderdelen Vliegbasis Leeuwarden, Vliegbasis Volkel en Air Operations Control Station Nieuw Milligen een gezamenlijk commando vormen. Het ACC levert 24/7 Luchtmacht strijdkracht met onder andere de F-35, MQ-9 en F-16, maar ook door het leveren van gevechtsleiding, datalink management en targetting.

1.1 Doel en -vraagstelling

Het streven van de Luchtmacht naar een inclusievere en meer diverse organisatie is de aanleiding voor dit onderzoek. In opdracht van het ACC worden in dit kwantitatieve onderzoek de factoren die van invloed zijn op de inclusiebeleving van medewerkers in kaart gebracht. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat inclusie gaat over het waarderen,

integreren en gebruik maken van diversiteit binnen een gemeenschap of organisatie (Kenniss, 2001; Roberson, 2006). Individuen zoeken vanuit een natuurlijke neiging naar gelijken, waardoor subgroepen ontstaan en uitsluiting van andere groepen kan plaatsvinden (Kramer, 2019). Ook bij een organisatie als het ACC zijn verschillende groepen medewerkers en in dit onderzoek wordt allereerst gemeten wat de invloed is van het zijn van de minderheid op de inclusiebeleving. Vervolgens worden de organisatorische factoren die in relatie staan met de ervaren inclusie in kaart gebracht. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt namelijk dat de organisatie individuen stimulerend kan prikkelen, wat een positieve invloed heeft op de ervaren inclusie van medewerkers (Bilimoria et al., 2008). De organisatorische factoren zijn veranderbaar binnen de organisatie, doordat zij vanuit beleid kunnen worden beïnvloed. De gekozen factoren in dit onderzoek zijn leiderschap en werkklimaat. Om de invloed van minderheidsgroep, leiderschap en werkklimaat te onderzoeken is een vragenlijst verspreid onder medewerkers van het ACC. Door inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de inclusiebeleving van medewerkers, kan vanuit organisatorisch perspectief beter worden begrepen hoe op een doelgerichte manier de inclusiebeleving van medewerkers van het ACC worden verbeterd. De vraagstelling die uit deze doelstelling voortvloeit is:

In welke mate beïnvloeden groeps- en organisatorische factoren de inclusiebeleving van medewerkers van het Air Combat Command?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn de volgende drie deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt volgens wetenschappelijke literatuur verstaan onder inclusie en welke factoren geven hier een verklaring voor?
2. In welke mate is sprake van inclusie bij medewerkers van het ACC?
3. In hoeverre verschillen de effecten voor diverse groepen medewerkers van het ACC?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek interessant, omdat het ten eerste een theoretische bijdrage levert aan het complexe begrip inclusie en de verklarende factoren. Om te beginnen wordt in geen enkel onderzoek zowel de invloed van het zich in een minderheidsgroep bevinden gecombineerd met organisatorische factoren, zoals leiderschap en werkklimaat. In veel onderzoeken komen enkel invloeden vanuit organisatorisch perspectief op de inclusiebeleving naar voren (Nishii, 2013; Shore et al., 2011; Ashikali, 2019; Ferdman, 2014; Mor Barak, 2017), terwijl uit de theorie blijkt dat het zich bevinden in een minderheidsgroep ook invloed heeft op de ervaren inclusie (Buckmaster & Thomas, 2009; Kramer, 2019). In dit onderzoek wordt de invloed van het zich bevinden in een minderheidsgroep op de inclusiebeleving ook meegenomen, wat dus een toegevoegde waarde is voor huidige wetenschappelijke literatuur. Bovendien, heeft dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage, omdat het zich richt op een specifiek onderdeel van de Defensieorganisatie. Op dit moment is Defensie bezig met het ontwikkelen van beleid rondom diversiteit en inclusie en dit onderzoek kan wetenschappelijke inzichten geven over de belangrijkste oorzaken van inclusie op organisatieniveau. Hierdoor ontstaat kennis over de huidige stand van zaken en geeft dit een fundering voor het maken van wetenschappelijk ondersteunt beleid rondom dit thema.

1.1 Maatschappelijke relevantie

Vanuit maatschappelijk oogpunt is het van belang dat groepen mensen in de samenleving zich niet uitgesloten voelen. Voor Defensie is het belangrijk om een goede afspiegeling te vormen van de maatschappij, zodat mensen het gevoel hebben dat de organisatie ook hun belang dient. Het gaat hierbij om de mate waarin sociale groepen met verschillende waarden, overtuigingen en meningen uit de samenleving vertegenwoordigd zijn in een organisatie

(Çelik, 2021). Om een betere afspiegeling te zijn van de samenleving is meer diversiteit in het personeelsbestand van Defensie noodzakelijk. Zoals eerder genoemd is een inclusieve werkomgeving hierbij van cruciaal belang (Ferdman, 2014). Door onderzoek te verrichten naar de factoren die invloed hebben op de inclusiebeleving is het mogelijk om aanbevelingen op basis van data te formuleren. De resultaten van dit onderzoek zullen dan ook specifieke oorzaken blootleggen waarop deze maatregelen gebaseerd kunnen worden. Hierdoor ontstaan doelgerichte interventies, die de inclusiebeleving van werknemers kunnen vergroten met het doel een sociaal veiligere werkplek voor iedere medewerker en meer diversiteit op de werkvloer. Naast Defensie zijn ook andere organisaties in toenemende mate aan het worstelen met het begrip inclusie en dit onderzoek kan ook hen meer inzicht geven in het creëren van een inclusieve organisatie. Het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek kan bovendien zorgen voor meer erkenning en waardering voor inclusie binnen de Koninklijke Luchtmacht. Deze erkenning is noodzakelijk om de organisatie aan te zetten tot actie om de huidige doelstellingen beschreven in de Kamerbrief te bereiken (Van Der Maat, 2022). Met de resultaten van het onderzoek kan het ACC meer aandacht vragen voor het thema inclusie. Dit kan bijdragen aan het succesvol tot uitvoer brengen van datagedreven inclusie management in samenwerking met betrokken partijen. Bovendien is het doen van onderzoek naar inclusie belangrijk voor de legitimiteit van Defensie. Het demonstreert dat Defensie aandacht en tijd investeert naar het onderwerp, wat de legitimiteit van Defensie versterkt.

1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek zal allereerst een beschrijving plaatsvinden van relevante literatuur over inclusie. Vervolgens wordt in het methoden hoofdstuk aandacht geschonken aan de methodische verantwoording die is gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Daarbij wordt specifiek ingegaan op de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten van dit onderzoek aan de hand van de data beschreven in het resultatenhoofdstuk. Daarna, wordt in de conclusie geanalyseerd hoe de resultaten zich verhouden tot de literatuur om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Tot slot, zijn een aantal beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd.

2. Theoretisch kader

Om de mogelijke oorzaken van inclusie onder medewerkers te onderzoeken, is het relevant om te kijken naar reeds bestaande literatuur. In dit theoretisch kader wordt allereerst het begrip inclusie uiteengezet om daarna dieper in te gaan op de rol van minderheidsgroep, leiderschap en werkklimaat.

Inclusie

Inclusie is het proces dat gaat over het waarderen, integreren en gebruik maken van diversiteit binnen een gemeenschap of organisatie (Roberson, 2006). In een inclusief systeem worden individuen ondanks de verschillen met respect en waardigheid behandeld. Individuele kansen om bij te dragen aan het collectieve belang zonder individuele eigenschappen op te hoeven geven (Ferdman, 2014). Een gebrek aan inclusie kan leiden tot minder onderling -en teamvertrouwen, een hogere uitstroom van personeel, beperkte integratie op de werkvloer, daling van (team)prestaties en minder goede besluitvorming (Şahin et al., 2019). Daar staat tegenover dat een inclusieve omgeving juist zorgt voor wenselijk gedrag binnen een maatschappij of organisatie, zoals creativiteit, werktevredenheid en minder relationele en taakgerichte conflicten in groepen (Shore et al. 2011; Acquavita et al. 2009; Nishii, 2013). Aanvullend stellen Avery et al. (2008) dat het ervaren van inclusie zorgt voor meer identificatie en gehechtheid met de organisatie, wat zorgt dat medewerkers minder snel de organisatie verlaten.

Inclusie is complex en veelzijdig doordat het gaat over een combinatie van individueel gedrag, groepsnormen, leiderschapsstijlen en beleid op organisatieniveau die bijdragen aan de ontwikkeling en het bieden van kansen van ieder individu (Ely & Thomas, 2001; Ferdman & Deane, 2014). In vergelijking met multiculturalisme, waardeert inclusie het bestaan van verschillende waarden, perspectieven, persoonlijkheden en manieren om doelen te bereiken binnen hetzelfde sociale systeem (Dawson, Johnson & Ferdman, 2013; Ferdman, & Sagiv, 2012; Thomas, Tran & Dawson, 2010). De manier waarop inclusie wordt gedefinieerd hangt af van de context en het achterliggende doel, wat zorgt voor verschillende benaderingen over de elementen van inclusie. In het licht van moraliteit, ethiek en individuele rechten zal bijvoorbeeld de focus liggen op het verhogen van de gelijkwaardigheid, het wegnemen van barrières voor mogelijkheden en het benutten van ieders talent. Vanuit een perspectief van organisatorisch succes zal de focus eerder liggen op de collectieve voordelen die kunnen voortvloeien uit het benutten van het unieke potentieel en bijdrage van elk persoon in de groep (Ely & Thomas, 2001). Inclusie kan het beste gezien worden als een systeem met meerdere niveaus, waar de spanning en verbinding tussen micro-, meso- en macroprocessen en praktijken naar voren komt (Ferdman, 2014). Bij microprocessen gaat het over de individuele beleving van inclusie, op mesoniveau gaat het over teamprocessen en leiderschap en macroniveau richt zich op maatschappelijk of organisatorisch beleid (Coello & Kreinsen, 2019; Ferdman, 2014; Cho & Mor Barak, 2017).

In dit onderzoek komt inclusie terug op zowel micro-, meso- als macroniveau en worden de relaties nader onderzocht. Op microniveau wordt gekeken naar inclusie op individueel niveau, bij het mesoniveau is gekeken naar de rol van leiderschap in een team en op macroniveau naar het werkklimaat met verschillende organisatorische dimensies. Gezien beperkte omvang van dit onderzoek is het niet mogelijk om alle thematiek rondom inclusie te verwerken en zijn thema's gekozen die aansluiten bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Inclusiebeleving

Om te beginnen wordt in wetenschappelijke literatuur ingegaan op de individuele benadering van de definitie van inclusie op microniveau. Een definitie die zich richt op deze individuele benadering en de belangrijkste algemene thema's in reeds bestaande literatuur naar voren laat komen wordt gemaakt door Shore et al. (2011) met de individuele behoeftes van *erbij horen* en *authenticiteit*. Erbij horen gaat over de zoektocht van individuen naar vergelijkingen en bevestiging van anderen. Het gevoel ergens bij te horen zorgt voor het vervullen van de behoefte van mensen om langdurige relaties met anderen te creëren (Baumeister & Leary, 2017). Echter, kan de behoefte van erbij horen ervoor zorgen dat individuen zich te veel gaan conformeren om bij een groep te horen. Om die reden is authenticiteit een andere belangrijke individuele behoefte die nodig is om inclusie te ervaren (Shore et al., 2011). Authenticiteit wordt omschreven als het zoeken naar individualiteit door individuen. De grondslag van de definitie van Shore et al. (2011) ligt bij de *optimal distinctiveness theory* van Brewer (1991, p. 477), die beschrijft dat individuen zoeken naar een balans van erbij horen en authenticiteit door een optimaal niveau van inclusie te creëren. Als leden van een groep bijvoorbeeld te veel op elkaar lijken ontstaat een *averechts effect*, omdat individuen uitwisselbaar worden en de behoefte aan authenticiteit niet wordt vervuld (Snyder & Fromkin, 1980). Het zoeken naar die balans tussen de behoeften van erbij horen en authenticiteit door individuen laat zien dat de twee volgens Shore et al. (2011) niet afzonderlijk van elkaar gezien kunnen worden bij het definiëren van inclusie.

Minderheidsgroepen

Bij inclusie gaat het ook over het insluiten van achtergestelde minderheidsgroepen in de samenleving en in organisaties. De inclusiebeleving kan worden aangetast als een individu zich in een minderheidsgroep bevindt, die wordt uitgesloten van de gehele groep, in andere woorden exclusie (Buckmaster & Thomas, 2009). Het gaat hierbij in de meeste gevallen over het gebrek aan kansen om te participeren in het sociale, economische en/of politieke leven. Hierbij is sprake van de afwezigheid van de nodige middelen, rechten, goederen en toegang tot diensten (Buckmaster & Thomas, 2009). Naast het expliciet buitensluiten van groepen mensen bestaan ook impliciete vormen van uitsluiten van minderheidsgroepen, zoals het niet mogen meedenken in de besluitvorming (Miller, 1998). Een verklaring voor de uitsluiting is dat individuen hun identiteit baseren op de sociale groep waarin zij zich bevinden en dit hun houding gedrag en interacties met anderen beïnvloed. Vanuit een natuurlijke neiging zoeken individuen naar gelijken op basis van bijvoorbeeld religie of geslacht. Hierdoor kunnen subgroepen ontstaan en kan uitsluiting van andere groepen plaatsvinden (Kramer, 2019).

Het uitsluiten van groepen door het verlangen naar gelijkgestemden kan voor het gevaar zorgen dat mensen buiten de groep worden uitgesloten en dit zorgt voor een negatief effect op het gevoel van sociale veiligheid op de werkvloer (Carmeli, Palmon & Ziv, 2010; Janssens & Zanoni, 2007). Het zijn van een minderheidsgroep hoeft volgens andere wetenschappelijke literatuur echter niet altijd een negatieve inclusiebeleving te betekenen (Hewstone et al., 2006; Chatman & O'Reilly, 2004). In een inclusief werkklimaat kunnen minderheidsgroepen ook gewaardeerd worden voor hun unieke karakter en een gevoel van erbij horen ervaren. De groepen die binnen Defensie minderheden vormen binnen het totale personeelsbestand zijn vrouwen, seksuele en etnische minderheden (Andriessen, Vanden Berghe & Sterckx, 2017). Om die reden wordt in dit onderzoek de nadruk gelegd op groepen gebaseerd op de volgende persoonlijke factoren: geslacht, seksualiteit en migratieachtergrond. In dit onderzoek is de verwachting dat medewerkers van het ACC, die bij een minderheidsgroep behoren, een lagere inclusiebeleving ervaren. De hypothesen die hieruit voortvloeien luiden als volgt:

Hypothese 1: Vrouwelijke medewerkers ervaren een lagere inclusiebeleving dan mannelijke medewerkers.

Hypothese 2: Medewerkers uit minderheidsgroepen ervaren een lagere inclusiebeleving dan medewerkers uit meerderheidsgroepen.

Leiderschap

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het creëren van inclusie. Hierbij gaat het over het ‘machtsaspect’ van de context waarin inclusie of exclusie ontstaat. Volgens Lunenburg (2012) is macht het vermogen om hulpbronnen in te zetten om de handelingsmogelijkheden van anderen te vergroten of te verkleinen. Die hulpbronnen, zoals status en bezit, kunnen worden ingezet om andere mensen een kans te geven of juist te ontfemen. Die machtsongelijkheid kan dus een grote rol spelen in het uitsluiten of insluiten van mensen (Ashikali, 2019). In organisaties komt het machtsaspect duidelijk naar voren bij de rol van leidinggevendens. Zo kan het topmanagement bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen in het waarderen en realiseren van diversiteit en gelijke kansen voor werknemers (Avery, McKay, Wilson, & Tonidandel, 2007; Gelfand, Nishii, Raver, & Schneider, 2005; Ragins & Cornwell, 2001; Scheid, 2005; Wasserman et al., 2008). Bovendien, speelt de direct leidinggevende een hoofdrol in de toegang naar beloningen en bepaalt in grote mate de kansen voor ondergeschikten, wat maakt dat het van cruciaal belang is dat een leidinggevende gedrag vertoont dat inclusie bevordert (Douglas, Ferris, Buckley & Gundlach, 2003; Randel et al. 2008).

De leiderschapsstijl die bijdraagt aan de inclusiebeleving van medewerkers in een organisatie wordt in de literatuur als *inclusief leiderschap* aangeduid (Nembhard & Edmondson, 2006; Nishii & Mayer, 2006; Randel et al., 2008). Ashikali (2019) maakt onderscheid tussen twee dimensies van inclusief leiderschap, namelijk de *cognitieve* en *emotionele* diversiteitsprocessen. De cognitieve processen richten zich op de rol van leidinggevendens bij de kennisdeling en het uitwisselen van meningen, perspectieven en inzichten van diverse medewerkers in een team. De emotionele diversiteitsprocessen gaan over het gevoel van medewerkers dat zij een ‘insider’ zijn van het team (Ashikali, 2019). In dit onderzoek is ervoor gekozen om deze dimensies te gebruiken, omdat erbij horen en authenticiteit met elkaar worden verbonden door het onderscheid te maken tussen cognitieve en emotionele processen (Ashikali, 2019). Inclusief leiderschap wordt dus in dit onderzoek gezien als een factor die een positief effect heeft op de ervaren inclusie van medewerkers werkzaam bij het ACC. De hypothese die hieruit voortvloeit luidt als volgt:

Hypothese 3: Inclusief leiderschap zorgt voor een positief effect op de inclusiebeleving van medewerkers.

Werkklimaat

Een andere belangrijke invloed op de ervaren inclusie van medewerkers is het werkklimaat (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Een inclusieve werkomgeving is een werkplek waar diversiteit wordt gewaardeerd en gerespecteerd en waar medewerkers hun potentie volledig kunnen ontwikkelen ondanks hun achtergrond of identiteit. Om dit te bereiken is het van belang dat actoren in organisaties beleid, procedures en acties ondernemen de gelijke behandeling van sociale groepen verwezenlijken (Shore et al., 2011 p. 1277). Het is hierbij belangrijk dat de leer- en integratie perspectieven binnen een organisatie worden gekarakteriseerd door de overtuiging dat mensen met een diverse achtergrond een bron van

inzichten zijn (Nishii, 2013). Voor dit onderzoek zijn verschillende dimensies gekozen die kenmerkend zijn voor een inclusief werkklimaat, namelijk de integratie van verschillen, inclusieve besluitvorming en omgangsvormen op de werkvloer.

De eerste dimensie is de *integratie van verschillen*, wat doelt op de integratie van diverse medewerkers onder het personeel (Nishii, 2013; Shore et al., 2011). Hiervoor is het nodig dat de werkplek een omgeving is waar verschillen tussen medewerkers worden gerespecteerd en iedere medewerker zichzelf kan zijn zonder negatieve gevolgen te ervaren (Nishii, 2013). De tweede dimensie richt zich op *inclusieve besluitvorming* en de mate waarin diverse perspectieven van werknemers worden meegenomen en geïntegreerd in de besluitvorming door het topmanagement. In een inclusief klimaat wordt het ter discussie stellen van dominante assumpties niet gezien als een bedreiging, maar juist als een waarde verhogende suggestie. De barrières die organisatorische stilte in stand houden kunnen door de diverse perspectieven afgebroken worden (Morrison & Milliken, 2000). De derde dimensie gaat over de *omgangsvormen* van medewerkers op de werkvloer. Zoals eerder benoemd blijkt uit onderzoek dat binnen Defensie eerder sprake is van een assimilatiecultuur dan een inclusiecultuur (Andriessen, Vanden Berghe & Sterckx, 2017). Die assimilatiecultuur waar medewerkers die afwijken van de norm worden uitgesloten kan tot uitdrukking komen in de vorm van ongewenste omgangsvormen, zoals discriminatie of ongepaste grappen (Andriessen et al., 2020). Om te spreken van discriminatie moet een individu een negatieve behandeling ervaren als onrechtvaardig en dit in verband brengen met stereotypen of vooroordelen over de groep waartoe de persoon gerekend wordt (Major et al., 2002). De omgangsvormen op de werkvloer bepalen gedeeltelijk het werkklimaat en kunnen daarom een positieve of negatieve invloed hebben op de ervaren inclusiebeleving.

In dit onderzoek wordt een inclusief werkklimaat gezien als een factor die effect heeft op de ervaren inclusie. In dit theoretisch kader worden drie dimensies voor werkklimaat gebruikt, namelijk de integratie van verschillen, inclusieve besluitvorming en omgangsvormen. De hypothesen die hieruit voortvloeien luiden als volgt:

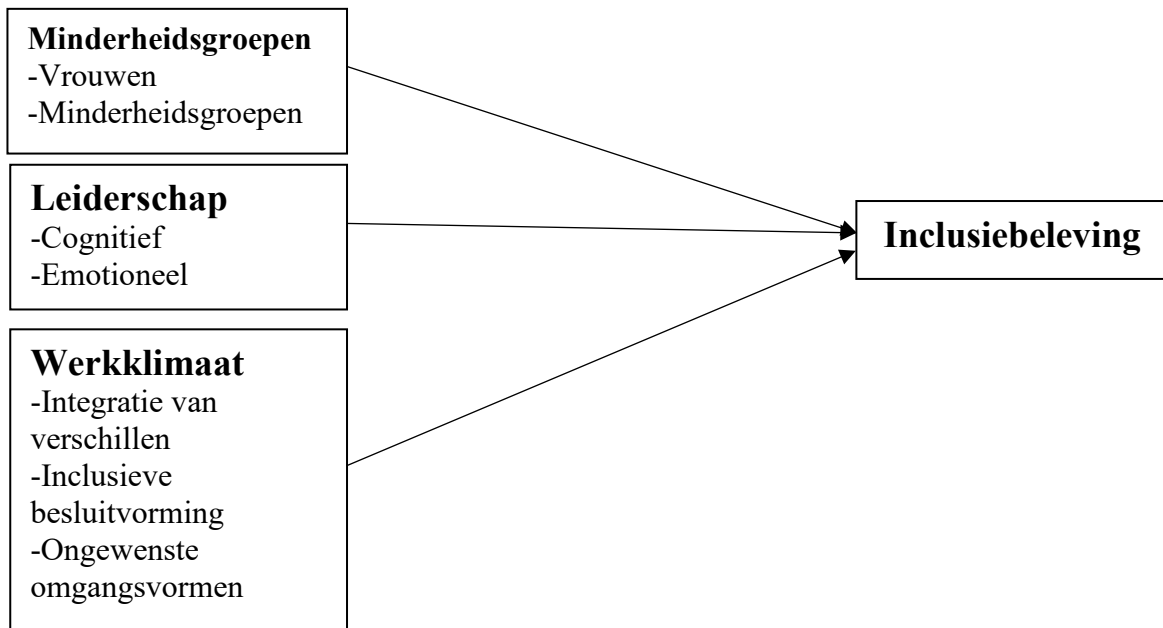
Hypothese 4: De integratie van verschillen heeft een positief effect op de inclusiebeleving van medewerkers.

Hypothese 5: Inclusieve besluitvorming heeft een positief effect op de inclusiebeleving van medewerkers.

Hypothese 6: Ongewenste omgangsvormen hebben een negatief effect op de inclusiebeleving van medewerkers.

Samenvattend is inclusie een complex begrip met een grote veelzijdigheid. In dit theoretisch kader is de theoretische achtergrond geschetst die in dit onderzoek wordt gebruikt om de verschillende factoren te meten die invloed hebben op de inclusiebeleving. Zo stelt de theorie dat als individuen zich in een minderheidsgroep bevinden zij een lagere inclusie ervaren. Ook spelen de cognitieve en emotionele processen van leiderschap een belangrijke rol in het bevorderen van de inclusiebeleving van medewerkers. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat tot slot de integratie van verschillen, inclusieve besluitvorming en ongewenste omgangsvormen van invloed zijn op de inclusiebeleving.

Figuur 1: Theoretisch model



3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt verantwoord waarom is gekozen voor de onderzoeksmethode en hoe de data is verzameld. Ook worden de verschillende variabelen geoperationaliseerd. Tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid besproken.

3.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *‘In welke mate beïnvloeden groeps- en organisatorische factoren de ervaren inclusie van medewerkers van het Air Combat Command?’* De onderzoeksvraag heeft een toetsend karakter en wordt beantwoord door het kiezen voor een kwantitatieve methode (Dijkers, Jansen & Van Der Velde, 2015). Via statistisch onderzoek kan getoetst worden of de hypothesen van het onderzoek wel of niet ondersteund kunnen worden. Ook kunnen significante verschillen en verbanden op een cijfermatige wijze worden weergegeven (Dijkers, Jansen & Van Der Velde, 2015). De data voor dit onderzoek is verzameld aan de hand van een digitale vragenlijst met een duur van 5-10 minuten. Gezien de beperkte duur van dit onderzoek is een vragenlijst de meest geschikte manier om de inclusie op grote schaal in kaart te brengen, omdat in een korte tijd veel data verzameld kan worden. Het onderzoek is cross-sectioneel van aard, omdat de data van individuen is verzameld op één moment (Dijkers, Jansen & Van Der Velde, 2015). Het gebruikmaken van één meting heeft nadelen, omdat het een momentopname is.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn medewerkers van het ACC. De medewerkers bevinden zich niet op één centrale locatie, maar zijn verspreid over de Vliegbasis Leeuwarden, Air Operations Control Station Nieuw Millingen en Vliegbasis Volkel. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit ongeveer 2306 personen. De vragenlijst is naar alle medewerkers op de drie locaties en alle organisatieonderdelen van het ACC gestuurd en uiteindelijk hebben 452 medewerkers (19,6 procent van populatie) de vragenlijst ingevuld. Uiteindelijk blijft hiervan een steekproef van 231 respondenten (10 procent van populatie) over bestaande uit enkel de medewerkers. Dit komt grotendeels omdat het concept leiderschap bij leidinggevendenden niet gevraagd is en zij daardoor niet meegenomen kunnen worden in de volledige analyse. Bovendien heeft een aantal mensen de vragenlijst (grotendeels) niet ingevuld, in andere woorden non-response (N=46, 16 procent). Enerzijds hebben mensen aangegeven niet te willen deelnemen aan het onderzoek na het lezen van de introductie en toestemmingsverklaring (zie bijlage 2). Anderzijds haakt een deel van de mensen af na de vragen over de achtergrondkenmerken. Het kan zijn dat deelnemers vinden dat de anonimiteit niet voldoende gewaarborgd wordt, doordat de achtergrondkenmerken de identiteit van de persoon kunnen achterhalen en zij daardoor besluiten niet verder te gaan met de vragenlijst. Ondanks dat in de uitnodigingsmail is benadrukt dat in het onderzoek de data niet herleidbaar is naar individuen om zo de anonimiteit te waarborgen (zie bijlage 3).

3.2 Dataverzameling

De data van het onderzoek is verzameld door een digitale vragenlijst, waarbij respondenten via hun Defensiemail op een internetlink dienen te klikken. Hierbij is gebruik gemaakt van Qualtrics; een softwareprogramma voor het maken van online vragenlijsten. De vragenlijst bestaat in totaal uit 43 stellingen/vragen en is te zien in Bijlage 1 – Vragenlijst. De opgestelde vragenlijst bevat zowel negatief als positief gestelde vragen om foutieve waarnemingen te minimaliseren van respondenten die niet alle vragen bewust lezen en zodoende niet naar waarheid invullen. Voordat de vragenlijst is uitgezet is deze door vier verschillende medewerkers van het ACC kritisch bekeken en waar nodig aangepast. De personen hebben een aantal onduidelijkheden ontdekt en hebben een bijdrage geleverd aan het toegankelijker

maken van het woordgebruik van de vragenlijst. Op 12 oktober 2022 is door een hooggeplaatste medewerker binnen de Luchtmacht een mail verstuurd naar alle medewerkers van het ACC met het verzoek de vragenlijst in te vullen (zie bijlage 3). Op 19 oktober 2022 heeft een reminder in de Dienstorder (nieuwsbrief) gestaan.

In dit onderzoek is extra aandacht geschonken aan het werven van minderheidsgroepen door hen nogmaals te benaderen via mail. Hierbij zijn een grote groep vrouwen nogmaals persoonlijk benaderd om de vragenlijst in te vullen. Helaas was dit niet mogelijk voor medewerkers met een migratieachtergrond of LHBTQI+ medewerkers in verband met privacywetgeving. Ook zijn een aantal commandanten van organisatieonderdelen benaderd om de vragenlijst nogmaals rond te sturen binnen het organisatieonderdeel. Dit waren organisatieonderdelen, waar nog te weinig respondenten de vragenlijst hadden ingevuld in vergelijking met de populatie. Zo heeft bijvoorbeeld de commandant van het beveiliging -en bewakingsonderdeel groepscommandanten aangespoord om de vragenlijst te verspreiden, zodat mensen op de werkvloer ook de vragenlijst invullen. Werknemers in dit onderdeel zijn niet vaak op kantoor (en kijken dus niet vaak op hun mail) en daarom is hier extra aandacht aan geschonken.

3.3 Operationalisatie

Zoals beschreven in het theoretisch kader zal in dit onderzoek de invloed van groeps- en organisatorische factoren op de ervaren inclusie van medewerkers worden onderzocht. Om deze factoren te meten zijn in het theoretische kader verschillende dimensies uiteengezet om de invloed op de ervaren inclusie meetbaar te maken. De vragenlijst is waar mogelijk gebaseerd op gevalideerde schalen en aangevuld met zelfbedachte stellingen gebaseerd op de literatuur. In onderstaande tabel is allereerst een schematische weergave gemaakt van variabelen, dimensies en bijbehorende items. Daarna zal een beschrijving van de variabelen worden gemaakt.

Tabel 1: Operationalisatie van de variabelen

Variabele	Dimensie	Items	Coding	M (SD)	Minimum, maximum
Afhankelijke variabele	Inclusie beleving	-Ik word gewaardeerd door mijn directe collega's. -Ik voel me thuis bij mijn directe collega's. -Ik heb het gevoel dat directe collega's om mij geven. -Ik voel mij verbonden met mijn directe collega's. -Tijdens het werk voel ik de ruimte om mijn mening te geven ook als die anders is dan de mening van directe collega's. -Ik voel de ruimte om een idee in te brengen als ik het niet eens ben met ideeën van collega's. -Ik kan mezelf zijn bij mijn directe collega's.	1 = helemaal mee oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = helemaal eens	4.07 (0.66)	1-5
Controlevariabelen	Leeftijd	-Wat is uw leeftijd?	1 = 19 t/m 30 2 = 31 t/m 49 3 = 50+	37.71 (12.72)	19-63
	Organisatie onderdeel	Bij welk onderdeel van het ACC bent u werkzaam?	1 t/m 13 → elk organisatieonderdeel een code	4.46 (3.47)	
	Personeels categorie	Tot welke personeelscategorie behoort u?	1 = burger/hulpkader 2 = onderofficier 3 = officier	2.95 (0.87)	1-4
Minderheid/Meerderheid	Geslacht	Met welk geslacht identificeert u zich?	0 = man; 1 = vrouw	0.29 (0.45)	0-1
	Minderheid	Beschouwt u zichzelf als deel van de minderheid binnen het ACC? De groepen die bij Defensie minderheden vormen zijn vrouwen, LHBTIQ+ 'ers en etnische minderheden.	0 = nee, 1 = ja	0.19 (0.40)	0-1
Werkklimaat	Inclusieve besluitvorming	-Op mijn werkplek wordt de mening van medewerkers gebruikt om de organisatie te verbeteren. -Op mijn werkplek wordt de input van medewerkers actief gevraagd	1 = helemaal mee oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = helemaal eens	3.59 (0.64)	1-5
	Integratie van verschillen	-Mijn werkplek heeft een (werk)omgeving, waar medewerkers zichzelf kunnen zijn. -Op mijn werkplek worden verschillen tussen medewerkers gerespecteerd.		3.94 (0.05)	1-5
	Omgangsvormen	-Op mijn werkplek komt discriminatie voor. -Collega's maken ongepaste grappen op de werkplek, die voor een onveilig gevoel zorgen.		3.84 (0.06)	1-5
Leiderschap	Cognitieve diversiteitsprocessen	-Mijn leidinggevende stimuleert mij om uiteenlopende ideeën uit te wisselen met collega's. -Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik mijn mening kan uiten met mijn directe collega's. -Mijn leidinggevende stimuleert mij om te leren van de achtergronden (denk aan opleiding, afkomst en ervaring) van directe collega's. -Mijn leidinggevende communiceert op de werkvloer de meerwaarde van diversiteit.	1 = nooit 2 = zelden 3 = soms 4 = vaak 5 = altijd	3.34 (0.06)	1-5
	Emotionele diversiteitsprocessen	-Mijn leidinggevende stimuleert mij om actief te participeren. -Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik gelijkwaardig behandeld word. -Mijn leidinggevende spreekt collega's aan wanneer zij ongepaste uitspraken doen. -Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat collega's groepen vormen die andere collega's kunnen uitsluiten. -Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik mezelf kan zijn.			

3.3.1 Inclusie

In dit onderzoek wordt het concept inclusie gemeten aan de hand van stellingen uit het meetinstrument van Chung et al. (2020), die beide dimensies van *erbij horen* en *authenticiteit* meet. In dit onderzoek zijn uiteindelijk zeven relevante stellingen uit dit meetinstrument gekozen, vertaald en zo nodig aangepast. De stellingen worden beantwoord met een 5-punts Likertschaal met de antwoordcategorieën (1) helemaal mee eens, (2) mee eens, (3) neutraal, (4) oneens, (5) helemaal mee oneens. Hierbij kunnen respondenten aangeven hoe frequent een

bepaald verschijnsel voorkomt. Voorbeeldstellingen zijn 'Ik word gewaardeerd door mijn collega's' en 'Ik voel de ruimte om een idee in te brengen als ik het niet eens ben met ideeën van collega's.' De Cronbach's alpha van deze samengestelde schaal is 0,937. Een schaal is betrouwbaar vanaf een waarde alpha van 0,7. Deze samengestelde schaal is dus ruim boven de vereiste waarde van 0,7 en kan dus gebruikt worden om de inclusiebeleving te meten.

Voordat getoetst mag worden met de afhankelijke variabele, moet onderzocht worden of aan de voorwaarde van een normale verdeling voldaan wordt. Om te meten of de afhankelijke variabele normaal verdeeld is, is in SPSS een frequentiehistogram opgesteld. De histogram heeft een gemiddelde van $M=4,07$, wat een redelijke hoge waarde is aangezien de inclusiebeleving is gemeten op een vijfpuntsschaal. In het geplote histogram zijn extreme scores te zien, waar te zien is dat de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld is. In dit geval zal de niet normale verdeling de resultaten van de toets niet beïnvloeden, omdat de steekproef groter is dan 20 (Field, 2013).

3.3.2 Minderheidsgroepen

Om de inclusie van groepen medewerkers te meten wordt in de vragenlijst aandacht geschonken aan de achtergrondkenmerken van respondenten. Zo wordt onderscheid in groepen gemaakt op basis van verschillende persoonlijke kenmerken. Het eerste kenmerk is het geslacht met de vraag: 'Met welk geslacht identificeert u zich?' Ook is in de vragenlijst onderscheid gemaakt tussen de minderheid en meerderheid medewerkers bij het ACC. De minderheidsgroepen zijn gebaseerd op het onderzoek van Andriessen, VandenBerghe & Sterckx (2017), waarin staat dat minderheden bij Defensie bestaan uit vrouwen, seksuele en etnische minderheden. In verband met de AVG-wetgeving is het niet mogelijk om op een directe manier te vragen naar de culturele of seksuele achtergrond van respondenten. Daarom is ervoor gekozen om dit op een individuele manier te vragen door te vragen of zij vinden dat zij tot een minderheidsgroep behoren, waarbij ze kunnen kiezen uit minderheid op basis van geslacht, LHBTQI+, migratieachtergrond of anders. Hierbij is ook de mogelijkheid gegeven om aan te geven dat iemand niet tot een minderheidsgroep behoort.

3.3.4 Leiderschap

De organisatorische factor inclusief leiderschap is onderverdeeld in de dimensies *cognitieve diversiteitsproces* en *emotionele diversiteitsproces*. Voor beide dimensies zijn stellingen uit de meetschaal van Ashikali (2019) gebruikt, die worden beantwoord met een 5-Punts Likertschaal en de antwoordcategorieën (1) helemaal mee eens, (2) mee eens, (3) neutraal, (4) oneens, (5) helemaal mee oneens. De eerste en derde stelling van de schaal worden in dit onderzoek in één stelling geformuleerd, omdat tussen de stellingen overlap zit en dit nu wordt uitgesloten. Om diezelfde reden zijn ook stelling vier, vijf en zes in één stelling geformuleerd in dit onderzoek. Ook is de stelling 'Mijn leidinggevende spreekt collega's aan wanneer zij ongepaste uitspraken doen' toegevoegd aan de schaal van Ashikali (2019). In totaal bestaat de schaal uit negen stellingen met stellingen, zoals 'Mijn leidinggevende stimuleert mij om uiteenlopende ideeën uit te wisselen met collega's' en 'Mijn leidinggevende spreekt collega's aan wanneer zij ongepast uitspraken doen.' De Cronbach's alpha van deze samengestelde schaal is 0,911. Een schaal is betrouwbaar vanaf een waarde alpha van 0,7. Een schaal is betrouwbaar vanaf een waarde alpha van 0,7. Deze samengestelde schaal is dus ruim boven de vereiste waarde van 0,7 en kan dus gebruikt worden om de perceptie van medewerkers op inclusief leiderschap te meten.

3.3.5 Werkklimaat

In dit onderzoek wordt het concept werkklimaat gemeten aan de hand van de dimensies *inclusieve besluitvorming*, *integratie van verschillen* en *omgangsvormen op de werkvloer*. De dimensie inclusieve besluitvorming is gemeten door twee stellingen uit de meetschaal van Nishii (2013). De meetschaal van Nishii (2013) is ook gebruikt om de dimensie integratie van verschillen te meten met twee stellingen. De dimensie omgangsvormen op de werkvloer is samengesteld aan de hand van twee stellingen uit het onderzoek ‘Grenzen aan de eenheid’ van Andriessen, Vanden Berghe en Sterckx (2017) gericht op omgangsvormen binnen Defensie als organisatie. In dit onderzoek is er bewust voor gekozen om de dimensies van werkklimaat apart mee te nemen in de analyse, omdat de dimensies meer gezien kunnen worden als ‘losse’ dimensies. Er wordt gebruik gemaakt van een 5-Punts Likertschaal met de antwoordcategorieën (1) helemaal mee eens, (2) mee eens, (3) neutraal, (4) oneens, (5) helemaal mee oneens. Voorbeeldstellingen zijn ‘Op mijn werkplek wordt de input van medewerkers actief gevraagd en ‘Mijn werkplek heeft een werkomgeving waar medewerkers zichzelf kunnen zijn.’

3.4 Steekproef en representativiteit

In de vragenlijst is een viertal aan vragen gesteld over de achtergrondkenmerken van de respondenten, namelijk leeftijd, geslacht en personeelscategorie. Aan de hand van deze achtergrondkenmerken kan gecontroleerd worden of de steekproef daadwerkelijk representatief is in vergelijking met de onderzoekspopulatie. In dit onderzoek is leeftijd onderverdeeld in drie categorieën van 19 t/m 30 jaar, 31 t/m 49 jaar en 50+.

Tabel 2: Leeftijd

	M	19 t/m 30 N (%)	31 t/m 49 N (%)	50+ N (%)	Missing N (%)	Totaal
Respondenten	37.7	93 (40.3)	78 (33.8)	59 (25.5)	1 (0.4)	231
Mannen	39.6	58 (35.2)	55 (33.3)	52 (31.5)	-	165
Vrouwen	33.0	35 (53.0)	23 (34.8)	7 (10.6)	1 (1.5)	66
Meerderheid	39.0	69 (37.1)	62 (33.3)	55 (29.6)	-	186
Minderheid	32.4	24 (53.3)	16 (35.6)	4 (8.9)	1 (2.2)	45

Noot. $n=231$, Dataverzameling ACC (2022)

De gemiddelde leeftijd van de populatie is 38 jaar en de gemiddelde leeftijd van de steekproef is 37,7 jaar, wat betekent dat op basis van leeftijd de steekproef representatief is. Opvallend is dat de gemiddelde leeftijd van vrouwen en minderheden lager is dan de groep mannen en meerderheden. Als gekeken wordt naar de categorieën dan valt op dat ook hier aanzienlijk meer vrouwen en minderheden in de categorie 19 t/m 30 zitten dan de andere twee groepen. Vrouwen en minderheden met een hogere leeftijd zijn minder goed vertegenwoordigd in dit onderzoek en hier dient rekening mee gehouden te worden bij het interpreteren van de resultaten.

Tabel 3: Geslacht

	Man N(%)	Vrouw N(%)	Totaal
Populatie	2092 (90.7)	214 (9.3)	2306
Respondenten	165 (71.4)	66 (28.6)	231
Meerderheid	152 (81.7)	34 (18.3)	186
Minderheid	13 (28.9)	32 (71.1)	45

Noot. $n=231$, Dataverzameling ACC (2022)

In de tabel hierboven valt op dat het aandeel mannelijke respondenten zowel bij de populatie als bij de steekproef aanzienlijk hoger is. Bij de steekproef is cumulatief gezien het aandeel vrouwen hoger dan bij de populatie. Een verklaring hiervoor is dat bij de steekproef ervoor gekozen is om vrouwelijke medewerkers nogmaals individueel te benaderen om de vragenlijst in te vullen (zie paragraaf 3.2). Hiervoor is gekozen om voldoende respondenten te verzamelen om uitspraken te kunnen doen over minderheden binnen het ACC. Ook bij de groep minderheden is het aandeel vrouwen hoger, dit is te verklaren omdat logischerwijs vrouwen ook één van de minderheidsgroepen zijn.

Tabel 4: Personeelscategorie

	Burger/hulpkader N (%)	Onderofficier N (%)	Officier N (%)	Missing N (%)	Totaal
Populatie	480 (20.8)	1332 (57.8)	494 (21.4)	-	2306
Respondenten	45 (19.5)	127 (55)	57 (24.7)	2 (0.9)	231
Mannen	29 (17.6)	101 (61.2)	33 (20.0)	2 (1.2)	165
Vrouwen	24 (36.4)	26 (39.4)	16 (24.2)	-	66
Meerderheid	38 (20.4)	109 (58.6)	38 (20.4)	1 (0.5)	186
Minderheid	7 (15.6)	18 (40.0)	19 (42.2)	1 (2.2)	45

Noot. n= 231, Dataverzameling ACC (2022)

In tabel 4 hierboven valt allereerst op dat als het gaat om de personeelscategorieën de populatie en respondenten redelijk representatief zijn. Als specifieker gekeken wordt naar de verschillende groepen respondenten valt op dat in vergelijking met de populatie meer vrouwen burger/hulpkader zijn en juist minder vrouwen onderofficier zijn. Andersom blijkt dat in de minderheidsgroep minder burger/hulpkader zijn en juist meer officieren.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van een onderzoek te waarborgen is het belangrijk om aan een aantal criteria te voldoen, namelijk validiteit en betrouwbaarheid. Bij de interne validiteit gaat het over of daadwerkelijk gemeten is wat beoogd wordt te meten. De interne validiteit neemt toe als sprake is van structuur en standaardisatie (Van Thiel, 2010). Allereerst is in dit onderzoek zo veel mogelijk gebruik gemaakt van gevalideerde schalen om zo de interne validiteit te vergroten. Ook is in dit onderzoek ervoor gekozen om geen antwoordcategorie ‘niet van toepassing’ te gebruiken en respondenten te dwingen om een antwoord te kiezen. Dit kan als gevolg hebben dat respondenten kiezen voor de categorie ‘neutraal’. Om dit te beperken is geprobeerd de stellingen zo te formuleren dat die voor iedereen zo toepasbaar mogelijk zijn. De medewerkers die ter controle de vragenlijst vooraf hebben bekeken hebben hier specifiek op gelet. Externe validiteit gaat over dat de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie (Van Thiel, 2010). Het gaat hier om de vraag of de resultaten generaliseerbaar zijn naar Defensie als geheel. Ondanks dat de steekproef bestaat uit enkel en alleen medewerkers werkzaam bij de Luchtmacht is beoogd om een zo divers mogelijke steekproef samen te stellen met mensen met verschillende kenmerken. De vragenlijst is bijvoorbeeld verstuurd naar alle medewerkers van het ACC. Hierbij is zoals eerder vermeld extra aandacht geweest voor het werven van mensen met verschillende achtergronden (leeftijd, geslacht, organisatieonderdeel). De achtergrondkenmerken zijn vergeleken met de populatie en hieruit blijkt dat de steekproef redelijk representatief is. Een risico van dit onderzoek is dat het gaat over een specifiek onderwerp, namelijk inclusie. Het zou kunnen zijn dat alleen medewerkers die interesse hebben voor het onderwerp bereid zijn om de vragenlijst in te vullen. Om dit te voorkomen is ervoor gekozen om de vragenlijst breder te

formuleren, namelijk dat het gaat over ‘een sociaal veilige werkomgeving’. Hiermee is geprobeerd om de aandacht te trekken van alle medewerkers van het ACC.

Betrouwbaarheid is van belang, zodat geen vertekend beeld ontstaat van de resultaten. Het is hierbij belangrijk dat het onderzoekverloop gestandaardiseerd is (Van Thiel, 2007). In dit onderzoek zijn respondenten op verschillende manieren benaderd om de vragenlijst in te vullen; door een hooggeplaatste commandant, commandanten van de organisatieonderdelen of door de onderzoeker persoonlijk. Hierdoor hebben medewerkers op verschillende manieren informatie gekregen, wat van invloed kan zijn op de betrouwbaarheid. Hier is rekening mee gehouden door de inleidende tekst van de vragenlijst de gehele dataverzameling niet te veranderen en de respondenten op dezelfde manier de vragenlijst in te laten vullen. Alle respondenten hebben dus dezelfde vragen gekregen en dit versterkt de navolgbaarheid van het onderzoek. Bovendien is dit onderzoek goed te herhalen voor andere onderzoekers, omdat stap voor stap wordt beschreven wat er in dit onderzoek gebeurt. Tot slot, kan de betrouwbaarheid worden belemmerd doordat respondenten niet altijd eerlijk antwoord geven (Van Thiel, 2007). Doordat in dit onderzoek gevoelige onderwerpen aan bod komen, is het belangrijk hier extra aandacht aan te geven. Zo is nadrukkelijk vermeld dat de anonimiteit van respondenten wordt gegarandeerd, zodat respondenten sneller eerlijke antwoorden zullen geven. De anonimiteit heeft hierdoor een positief effect op de betrouwbaarheid.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksresultaten aan bod. De resultaten zijn gebaseerd op de vragenlijst die door de medewerkers van het ACC is ingevuld. Allereerst komen de correlaties tussen de variabelen aan bod en tenslotte de toetsing van de hypothesen, waarin de rapportage en de interpretatie van de uitkomsten wordt behandeld.

4.1 Correlaties tussen variabelen

In onderstaande tabel 5 zijn de correlaties getoond tussen zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabelen. Om de samenhang tussen de variabelen te toetsen, is een Pearson correlatie uitgevoerd.

Tabel 5: Correlatie Matrix (n=231)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 31 t/m 49 (ref. 19 t/m 30 jaar)	-										
2. 50+ (ref. 19 t/m 30 jaar)	-0.421**	-									
3. Burger/hulpkader (ref. onderofficieren)	0.037	-0.117	-								
4. Officieren (ref. onderofficieren)	0.053	-0.179**	-0.285**	-							
5. Vrouwen (ref. mannen)	0.020	-0.214**	0.074	0.169*	-						
6. Minderheid (ref. meerderheid)	0.025	-0.184**	-0.046	0.206**	0.463**	-					
7. Leiderschap	-0.003	0.065	-0.147*	-0.121	-0.005	-0.057	-				
8. Inclusieve besluitvorming	0.009	0.107	-0.085	0.181**	0.048	-0.081	0.534**	-			
9. Integratie van verschillen	0.096	0.062	-0.139*	0.079	0.002	-0.090	0.498**	0.670**	-		
10. Omgangsvormen	-0.027	0.009	-0.176*	0.087	-0.010	-0.115	0.443**	0.331**	0.472**	-	
11. Inclusiebeleving	0.149*	0.078	-0.112	0.129	0.107	-0.086	0.497**	0.560**	0.705**	0.399**	-

Noot. n= 231, Dataverzameling ACC (2022)

**p<,05, tweezijdig. **p<,01 tweezijdig*

Hieruit blijkt dat allereerst de groep medewerkers uit de leeftijdscategorie 50+ positief en significant samenhangt met de inclusiebeleving ($r=0.149$, $p<0.05$). Dit suggereert dat medewerkers met een hogere leeftijd van 50+ meer inclusie ervaren dan medewerkers met een lagere leeftijd van 19 t/m 30 jaar. Ook leiderschap ($r=0.497$, $p<0.01$), inclusieve besluitvorming ($r=0.560$, $p<0.01$), integratie van verschillen ($r=0.705$, $p<0.01$) en omgangsvormen ($r=0.399$, $p<0.01$) hangen positief en significant samen met de inclusiebeleving. De correlatie tussen minderheid, geslacht en inclusiebeleving is tegen verwachtingen niet aanwezig in de correlatietabel. Tot slot, is het opvallend dat een negatieve correlatie aanwezig is tussen leeftijdscategorie 50+ en de variabelen vrouwen ($r=-0.214$, $p<0.01$) en minderheid ($r=-0.184$, $p<0.01$). Dit komt overeen met dat het aandeel respondenten in een lagere leeftijdscategorie in de groepen minderheden en vrouwen aanzienlijk hoger is (zie tabel 2 in methode hoofdstuk). Ook is te zien dat tussen minderheid en geslacht een sterke correlatie aanwezig is ($r=-0.463$, $p<0.01$). Een reden hiervoor kan zijn dat de groep minderheid ook bestaat uit veel vrouwen, waardoor geslacht en minderheid sterk samenhangen. De correlaties kunnen invloed hebben op de resultaten en daarmee moet rekening gehouden worden bij de conclusie van het onderzoek.

4.2 Toetsing van hypothesen

In deze paragraaf zullen de hypothesen, die opgesteld zijn in het theoretisch kader getoetst worden. Hiervoor is de data uitvoerig onderzocht en is zorgvuldig bekeken welke invloed een variabele heeft op de inclusiebeleving. Allereerst wordt de hypothese getoetst of het zich bevinden in minderheidsgroep een negatieve voorspeller is voor de inclusiebeleving. Vervolgens wordt getoetst of leiderschap en werkklimaat een positieve voorspeller zijn voor de inclusiebeleving. Om te controleren voor de invloed van overige variabelen zijn ook leeftijd en personeelscategorie (PC) in het model meegenomen. Ten slotte zijn de interactietermen werkklimaat*vrouw, werkklimaat*minderheid, leiderschap*vrouw en

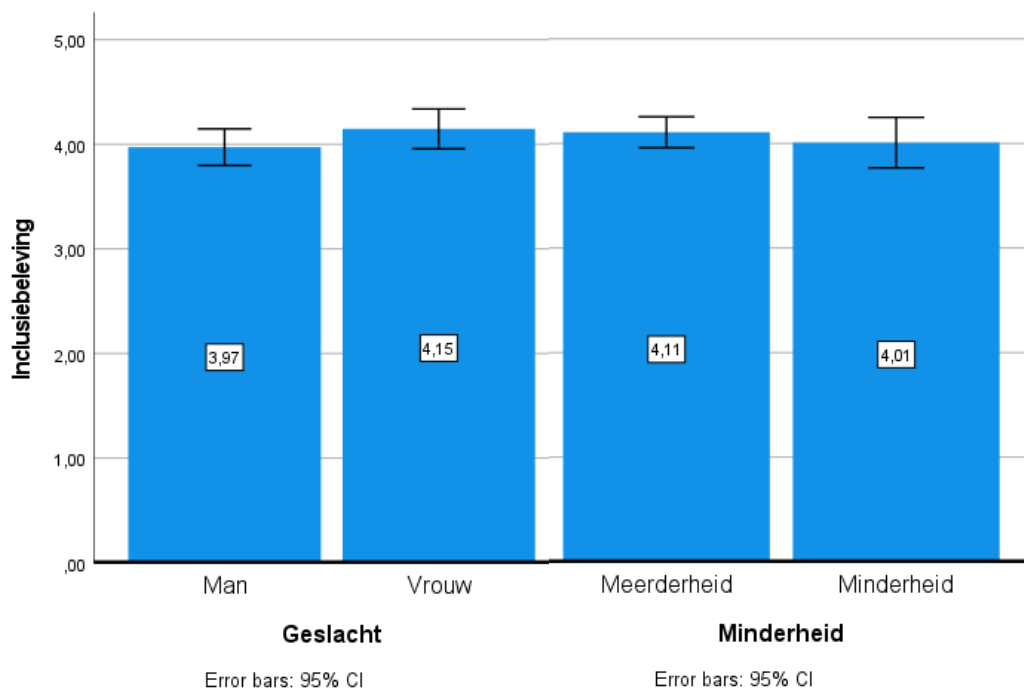
leiderschap*minderheid toegevoegd om te bepalen of in de minderheidsgroepen het effect van werkklimaat en leiderschap groter is. In de analyse zijn de variabelen allereerst gecentreerd rondom het gemiddelde, omdat dit van belang is bij het meten van de interactie-effecten.

4.2.1 Invloed van minderheid op inclusiebeleving

Uit de theorie is de verwachting opgesteld dat wanneer medewerker van het ACC deel uitmaken van een minderheidsgroep, hun inclusiebeleving lager is dan medewerkers die zich in een meerderheidsgroep bevinden. Onderzocht zal worden of deze aanname daadwerkelijk klopt. Bij het toetsen van deze aanname is uitgegaan van een negatieve relatie.

De gemiddelden die hierbij horen zijn weergegeven in figuur 2 en zijn $M_{\text{man}} = 3.97$ $M_{\text{vrouw}} = 4.15$ en $M_{\text{meerderheid}} = 4.11$ $M_{\text{minderheid}} = 4.01$. Deze gemiddelden zijn de Estimated Marginal Means, waarbij gecontroleerd is op leeftijd en personeelscategorie. Hieruit is dus af te leiden dat vrouwen gemiddeld gezien meer inclusie ervaren dan mannen en dat de meerderheid gemiddeld gezien meer inclusie ervaart dan de minderheid. De vraag is echter of deze verschillen significant zijn.

Figuur 2 : Estimated Marginal Means van inclusiebeleving



Tabel 6: Multipepele regressieanalyse inclusiebeleving

Variabele	M0 β (SE)	M1 β (SE)	M2 β (SE)	M3 β (SE)	M4 β (SE)	M5 β (SE)	M6 β (SE)	M7 β (SE)	M8 β (SE)
Controle variabelen									
31 t/m 49 (ref. 19 t/m 30 jaar)	-0.210 (0.096)**	0.222 (0.095)**	0.231 (0.089)***	0.166 (0.078)**	0.169 (0.076)**				
50+ (ref. 19 t/m 30 jaar)	0.172 (0.108)*	0.193 (0.108)*	0.168 (0.101)*	0.120 (0.087)*	0.120 (0.086)*				
Burger/hulpkader (ref. onderofficier)	-0.076 (0.110)	-0.101 (0.109)	-0.060 (0.103)	-0.012 (0.089)	-0.002 (0.088)				
Officieren (ref. onderofficieren)	0.179 (0.102)	0.112 (0.102)	0.073 (0.098)	0.060 (0.084)	0.058 (0.083)				
Vrouwen (ref. mannen)	0.231 (0.104)**	0.231 (0.104)**	0.241 (0.098)***	0.191 (0.084)***	0.198 (0.082)***	0.128 (0.089)*		0.128 (0.073)**	
Minderheid (ref. meerderheid)	-0.166 (0.119)*	-0.166 (0.119)*	-0.145 (0.111)*	-0.089 (0.114)	-0.097 (0.093)		-0.051 (0.102)		-0.015 (0.085)
Leiderschap		0.440 (0.044)***			0.174 (0.045)**	0.486 (0.054)***	0.487 (0.051)***		
Organisatie									
Inclusieve besluitvorming				0.130 (0.94)	0.067 (0.049)				
Integratie van verschillen				0.527 (0.064)***	0.505 (0.063)***			0.692 (0.050)***	0.697 (0.049)***
Omgangsvormen				0.072 (0.044)	0.029 (0.044)				
Leiderschap*Vrouw						0.021 (0.098)			
Leiderschap*Minderheid							0.016 (0.116)		
Integratie van verschillen*Vrouw								0.027 (0.101)	0.015 (0.115)
Integratie van verschillen*Minderheid									0.490
R²	0.049	0.086	0.289	0.508	0.526	0.253	0.296	0.507	

Noot. $n = 231$, *Dataverzameling ACC (2022)*. * $p < .05$, tweezijdig. ** $p < .01$ tweezijdig. *** $p < .001$ tweezijdig

De invloed van het zich bevinden in een minderheidsgroep op inclusiebeleving is getest aan de hand van een multipele regressieanalyse te zien in tabel 6, waar de gestandaardiseerde coëfficiënt om een duidelijkere afname van effecten te vergelijken. Uit de tabel blijkt allereerst dat de variabele geslacht (ref. mannen) sterk significant blijkt te zijn in model 1, waarin alleen de twee groepen geslacht en minderheid zijn meegenomen. Opvallend is dat in tegenstelling tot de theorie hierbij sprake is van een positief effect en het zijn van een vrouw betekent dat de inclusiebeleving met 0.179 stijgt. Echter laat de lage R squared zien dat model 1 slechts een beperkt percentage van de variantie van de inclusiebeleving verklaart. In model 4 wordt een groter percentage van de variantie van de inclusiebeleving verklaart door de inclusiebeleving, namelijk 52.6 procent. Ook hier is te zien dat geslacht een significant sterkeffect heeft op de inclusiebeleving ($p < 0.001$). Uit de multipele regressieanalyse blijkt dus dat vrouwen een hogere inclusiebeleving ervaren dan mannen, een verklaring hiervoor kan zijn dat de leeftijd van de vrouwelijke respondenten gemiddeld aanzienlijk lager ligt dan de populatie (zie tabel 2 in methode hoofdstuk). Hierdoor zijn vrouwen met een hogere leeftijd minder goed vertegenwoordigd wat de resultaten zou kunnen beïnvloeden. Een andere verklaring kan zijn dat een aanzienlijk deel van de vrouwelijke respondenten (51.5 procent) zelf aangeeft niet tot de minderheid te behoren.

Als gekeken wordt naar de groep minderheid dan is in model 1 een significant negatief effect gevonden ($p < 0.05$), wat suggereert dat minderheidsgroepen minder inclusie ervaren dan meerderheidsgroepen. Echter, als de variabelen leiderschap en werkklimaat worden toegevoegd in model 1 en 2 is dit significante effect minder aanwezig. Bij het toevoegen van de variabelen leiderschap en werkklimaat wordt de afname van de inclusiebeleving van minderheidsgroepen dus kleiner. Leiderschap en de dimensies van werkklimaat geven dus een verklaring voor het verschil van inclusiebeleving en dienen als mediërend effect.

Concluderend blijken vrouwen tegen de theoretische verwachting in meer inclusie te ervaren dan mannen, hier zal in de discussie verder op worden ingegaan. Bovendien is onvoldoende significant bewijs gevonden dat medewerkers die zich in minderheidsgroepen bevinden minder inclusie ervaren dan meerderheidsgroepen. Tegen de theoretische verwachting in blijken vrouwen significant meer inclusie te ervaren dan mannen, hier zal in de discussie verder op in worden gegaan.

4.2.2 Invloed van leiderschap op inclusiebeleving

Uit de theorie is de verwachting opgesteld dat (inclusief) leiderschap een positief effect heeft op de inclusiebeleving van medewerkers van het ACC. In tabel 6 is te zien dat de variabele leiderschap in alle modellen een significant effect heeft op de inclusiebeleving ($p < ,001$ of $p < ,01$). Leiderschap verklaart een minder groot deel van de variantie als werkklimaat, omdat de R^2 een minder grote toename weergeeft dan als de dimensies van werkklimaat worden toegevoegd (zie model 3). Het toevoegen van de interactie-effecten leiderschap*vrouw en leiderschap*minderheid aan model 7 en 8 leiden tot niet significante resultaten. Hieruit blijkt dat het effect van leiderschap op ervaren inclusie niet verschilt voor de minderheidsgroepen ten opzichte van de meerderheidsgroepen of voor mannen en vrouwen.

4.2.3 Invloed van werkklimaat op inclusiebeleving

Uit de theorie is de verwachting opgesteld dat de dimensies van werkklimaat, inclusieve besluitvorming, integratief van verschillen en omgangsvormen, een positief effect hebben op de inclusiebeleving. In tabel 6 is te zien dat met name de dimensie integratie van verschillen in alle modellen een sterk significant effect heeft op de inclusiebeleving ($p < 0.001$). Het

toevoegen van de dimensies van werkklimaat verklaart een groot deel van de variantie, doordat te zien is dat bij het toevoegen van de variabele werkklimaat de R^2 een grote toename weergeeft. De dimensie inclusieve besluitvorming heeft een bijna significant effect met een significante waarde van $p=0.051$. Een grotere mate van integratie van verschillen zorgt dus voor een hogere inclusiebeleving, waarbij de dimensies inclusieve besluitvorming en omgangsvormen geen significante effecten laten zien.

Om te toetsen of de relatie tussen de integratie van verschillen en inclusiebeleving sterker is bij de verschillende groepen vrouwen, mannen, minderheden en meerderheden zijn ook de interactie-effecten in model 7 en 8 meegenomen. Hieruit blijkt dat het toevoegen van de interactie-effecten integratie van verschillen*vrouw en integratie van verschillen*minderheid niet leidt tot significante resultaten. Het effect van de integratie van verschillen verschilt dus niet voor minderheidsgroepen ten opzichte van de meerderheidsgroepen of voor mannen en vrouwen

4. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk zullen zowel de conclusie als de discussie aan bod komen. Om te beginnen zal een antwoord op de hoofdvraag gegeven worden. Vervolgens zal gekeken worden naar opvallende resultaten die blijken uit dit onderzoek, waarna aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.

In dit onderzoek is een antwoord gegeven op de vraag *‘In welke mate beïnvloeden groeps- en organisatorische factoren de inclusiebeleving van medewerkers van het Air Combat Command?’* Om antwoord te geven op deze vraag is een kwantitatief onderzoek verricht waarbij medewerkers van het ACC een vragenlijst hebben ingevuld. Allereerst werd uit de theorie de verwachting opgesteld dat het zijn van een minderheid een rol speelt bij de inclusiebeleving. Uit onderzoek van Buckmaster & Thomas (2009) blijkt namelijk dat de inclusie van personen kan worden aangetast als zij zich in een minderheidsgroep bevinden, die wordt uitgesloten van de gehele groep. De literatuur, zoals behandeld in het theoretisch kader, komt niet volledig overeen met de verkregen resultaten uit dit onderzoek. Er is hierbij geen bewijs gevonden voor hypothese 1: *‘Vrouwelijke medewerkers ervaren een lagere inclusiebeleving dan mannelijke medewerkers.’* Tegen de verwachtingen in blijken vrouwen, die in dit onderzoek worden gezien als minderheden, significant meer inclusie te ervaren dan mannen. In dit onderzoek is ook te weinig bewijs gevonden dat medewerkers die aangeven tot de minderheid te behoren minder inclusie ervaren dan medewerkers die aangeven tot de meerderheid te behoren.

Bovendien wordt uit de theorie de verwachting opgesteld dat inclusief leiderschap een positief effect heeft op de inclusiebeleving (Ashikali, 2019). Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen in het waarderen en realiseren van diversiteit en gelijke kansen voor werknemers (Avery, McKay, Wilson, & Tonidandel, 2007; Gelfand, Nishii, Raver, & Schneider, 2005; Ragins & Cornwell, 2001; Scheid, 2005; Wasserman et al., 2008). De resultaten uit dit onderzoek bevestigen de theorie, waarbij bewijs is gevonden dat leiderschap een positieve invloed heeft op de inclusiebeleving van medewerkers. Ook werd de verwachting opgesteld dat de dimensies van werkklimaat (inclusieve besluitvorming, integratie van verschillen en omgangsvormen) een positief effect heeft op de inclusiebeleving van medewerkers van het ACC. Het waarderen en respecteren van diversiteit op de werkvloer zorgt er namelijk voor dat medewerkers meer inclusie ervaren (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). De literatuur komt gedeeltelijk overeen met de verkregen resultaten uit dit hoofdstuk. Uit de verdiepende analyse blijkt dat met name de dimensie integratie van verschillen een significant effect heeft. Hieruit blijkt dat het creëren van een werkklimaat waar verschillen tussen medewerkers worden gerespecteerd en zij zichzelf kunnen zijn bijdraagt aan de inclusiebeleving.

In dit onderzoek zijn een aantal beperkingen van belang om te vermelden. Allereerst is er bewust voor gekozen om de antwoordcategorie *‘niet van toepassing’* niet te gebruiken. Achteraf is het mogelijk dat respondenten zich hierdoor gedwongen voelen om een antwoord te geven, terwijl de stelling eigenlijk niet toepasbaar is voor hun situatie. De lezer moet er ook rekening mee houden dat de kwantitatieve methode van dit onderzoek zorgt voor een beperkte blik op het complexe begrip van inclusie. De variabelen zijn in conceptuele kaders gevangen, waarbij weinig aandacht en ruimte is voor de context en veelzijdigheid van het begrip inclusie beschreven in het theoretisch kader. Zodoende is in dit onderzoek de mate van inclusiebeleving gebruikt als afhankelijke variabele, hierbij is geen gebruik gehouden met andere meetinstrumenten, zoals uitstroom of doorstroom van medewerkers. Het kan zijn dat medewerkers die zich niet inclusief voelen ervoor gekozen hebben om de organisatie te verlaten en hierdoor een te rooskleurig beeld ontstaat van de mate van inclusie bij Defensie.

Vervolgonderzoek met een bredere maatstaf van inclusie kan meer inzicht geven in het complexe begrip van inclusie en het verschil tussen groepen in kaart brengen. Het is voorbij aan het doel van dit onderzoek om achterliggende motieven en percepties te onderzoeken, maar dit kan een interessant aanknopingspunt zijn voor kwalitatief vervolgonderzoek. Ook uit de opmerkingen die respondenten na het invullen van de vragenlijst konden plaatsen, blijkt dat een aantal behoefte hebben om hun standpunt verder uit te leggen en nuances aan te brengen. Vervolgonderzoek dient bovendien uitgevoerd te worden om na te gaan of het opmerkelijke resultaat dat vrouwelijke medewerkers meer inclusie ervaren te bevestigen. Het is hierbij nodig om een grotere steekproef te doen dan in dit onderzoek om te zien of dit een universeel gegeven is onder vrouwen werkzaam bij Defensie.

Al met al is met dit onderzoek meer inzicht verkregen in de factoren die een rol spelen bij de inclusiebeleving van medewerkers van het ACC. De mogelijke oorzaken van die inclusiebeleving zijn beter in kaart gebracht. Het is duidelijk dat leiderschap en de integratie van verschillen een belangrijke rol spelen bij het verhogen van de inclusiebeleving. Het ACC kan met dit resultaat meer aandacht vragen voor de rol van het werkklimaat en leiderschap. Hierbij zouden ook bijpassende maatregelen genomen kunnen worden door bijvoorbeeld het opleiden van leidinggevenden of het bespreekbaar maken van de rol van leidinggevenden in het creëren van een inclusieve werkomgeving. Een verdere verdieping in de huidige kennis op het gebied van de inclusie is nodig om medewerkers een inclusieve werkomgeving te kunnen bieden. Het huidige imago van Defensie als een uniforme organisatie kan hierdoor verschoven worden naar een organisatie waar verschillen worden geaccepteerd en toegejuicht.

Literatuurlijst

- 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: 151-166.
- Andriessen, I., Berghe, W. V., & Sterckx, L. (2017). *Grenzen aan de eenheid*.
- Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Torre, A. V. D., Berg, E. V. D., Pulles, I., Iedema, J., & Voogd-Hamelink, M. D. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*.
- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Boston, USA 2019, 16444.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60: 875-902.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Volpone, S. (2008). Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Baarda, B., Bakker, E. C., Fischer, T., Julsing, M., & van Vianen, R. (2021). *Basisboek methoden en technieken: kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*.
- Bassett-Jones, Nigel. "The paradox of diversity management, creativity and innovation." *Creativity and innovation management* 14.2 (2005): 169-175.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Brewer, M. B. 1991. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475-482.
- Buckmaster, L., & Thomas, M. (2009). Social inclusion and social citizenship: towards a truly inclusive society.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid: met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*, 48(4), 353.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 47: 193-208.
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193-204.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.

- Coello Eertink, L., & Kreinsen, S. (2019). *Inclusief beleid op de werkplek. Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving
- Dijkers, J., Jansen, P., & van der Velde, M. (2015). *Praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept Uitgeefgroep.
- Douglas, C., Ferris, G. R., Buckley, M. R., & Gundlach, M. J. (2003). Organizational and social influences on leader– member exchange processes: Implications for the management of diversity. In G. Graen (Ed.), *Dealing with diversity: 59-90*. Greenwich, CT: Information Age.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology, 45*(1), 35-44.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly, 46*(2), 229-273.
- Ferdman, B. M. (2014). *The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework*.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*.
- Ferdman, B. M., & Sagiv, L. (2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected?. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 323-345.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Gelfand, M. J., Nishii, L., Raver, L., & Schneider, B. (2005). Discrimination in the workplace: An organizational level analysis. In R. Dipboye & A. Collella (Eds.), *Psychological and organizational bases of discrimination at work: 89-116*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74*(2), 208-224.
- Hewstone, M., Crisp, R. J., Contarello, A. Voci, A., Conway, L., Marletta, G., & Willis, H. (2006). Tokens in the tower: Perceptual processes and interaction dynamics in academic settings with skewed, tilted, and balanced sex ratios. *Group Processes and Intergroup Relations, 9*: 509-532.
- Janssens, M., & Zanoni, P. 2007. What makes an organization inclusive? Work contexts and diversity management practices favoring ethnic minorities' inclusion. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Koninklijke Luchtmacht. (2022). 'Op weg naar een diverse en inclusieve Luchtmacht.' D&I strategie - en actieplan Koninklijke Luchtmacht 2021-2025.
- Kramer, J. (2019). *Jam cultures: Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration, 15*(1), 1-9.
- Major, B., W.J. Quinton en S.K. McCoy (2002). Antecedents and consequences of attributions to discrimination: Theoretical and empirical advances. *Advances in experimental social psychology, jg. 34*, p. 251-330.

Miller, F. A. 1998. Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27: 151-160

Ministerie van Defensie. (2020, 15 september). *Personeelsrapportage*. Geraadpleegd van [Personeelsrapportage+Defensie+midden+2020.pdf](#)

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. 2006. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 941-966.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1412-1426.

Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. 2001. Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, 86: 1244-1261.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*. 43(2), 164-177.

Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource management review*, 20(4), 295-308.

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

Şahin, O., Van der Toorn, J., Jansen, W. S., Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in) visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. *Frontiers in Psychology*, 10, 575.

Scheid, T. L. 2005. Stigma as a barrier to employment: Mental disability and the Americans with disabilities act. *International Journal of Law and Psychiatry*, 2: 670-690.

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.

Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. 1980. *Uniqueness, the human pursuit of difference*. New York: Plenum.

Van Thiel, S. V. (2007). *Inleiding bestuurskundig onderzoek*.

Thiel, S. V. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Thomas, K. M., Tran, N. M., & Dawson, B. L. (2010). An inclusive strategy of teaching diversity. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 295-311.

Van Der Maat, C.A. (2022, 29 maart). Diversiteit en inclusiviteit. [Kamerstuk]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/03/29/kamerbrief-diversiteit-en-inclusiviteit-bij-defensie>

Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. 2008. Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations*: 175-200. New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum.

Bijlage 1: Vragenlijst inclusie medewerkers ACC

Superfijn dat u mee wilt doen aan dit onderzoek. Deze vragenlijst verzamelt informatie over de sociaal veilige werkomgeving binnen het ACC. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Radboud Universiteit Nijmegen en de resultaten van het onderzoek zullen bijdragen aan het maken van datagedreven besluiten over dit onderwerp.

De vragenlijst duurt tussen de 5 en 10 minuten en de resultaten worden volledig anoniem verwerkt. Dit betekent dat rapportages van het onderzoek nooit te herleiden zijn naar u als persoon.

Succes met invullen en bedankt voor de medewerking.

Deel 1: Achtergrondkenmerken

1. Wat is uw leeftijd?

[]

2. Met welk geslacht identificeert u zich?

- Man
- Vrouw
- Anders, namelijk
[]

3. Bij welk onderdeel van het ACC bent u werkzaam?

- Staff ACC
- ... Squadron (vul hieronder het nummer in)
- Anders
[]

4. Tot welke personeelscategorie behoort u?

- Officier
- Onderofficier
- Hulpkader
- Burger
- Anders
[]

5. Beschouwt u zichzelf als deel van de minderheid binnen het ACC? *De groepen die bij Defensie minderheden vormen zijn vrouwen LHBTIQ+ 'ers en etnische minderheden*

- Ja
- Nee

6. Op basis waarvan voelt u zich onderdeel van de minderheid? Er is meer dan één antwoord mogelijk.

- Geslacht
- Migratieachtergrond
- LHBTQI+
- Een andere minderheidsgroep, namelijk
[]

Deel 2: Werksfeer

Geef hieronder aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende uitspraken over ervaringen met directe collega's (niet denkend aan uw manager of leidinggevende).

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
<input type="radio"/> Ik word gewaardeerd door mijn direct collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik voel me thuis bij mijn directe collega's.					
<input type="radio"/> Ik heb het gevoel dat directe collega's om mij geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Tijdens het werk voel ik de ruimte om mijn mening te geven ook als die anders is dan de mening van directe collega's.					
<input type="radio"/> Ik voel mij verbonden met mijn directe collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik voel de ruimte om een idee in te brengen als ik het niet eens ben met de ideeën van collega's.					
<input type="radio"/> Ik kan mezelf zijn bij mijn directe collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deel 3: Leiderschap

Geef hieronder aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende uitspraken over uw direct leidinggevende.

Mijn leidinggevende...

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
<input type="radio"/> ...stimuleert mij om uiteenlopende ideeën uit te wisselen met collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...zorgt ervoor dat ik mijn mening kan uiten met mijn directe collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...stimuleert mij om te leren van de achtergronden (denk aan opleiding, afkomst en ervaring) van collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...stimuleert mij om actief te participeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...zorgt ervoor dat ik gelijkwaardig behandeld word.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...spreekt collega's aan wanneer zij on gepaste uitspraken doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...probeert te voorkomen dat collega's groepen vormen die andere collega's kunnen uitsluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...zorgt ervoor dat ik mezelf kan zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> ...communiceert op de werkvloer de meerwaarde van diversiteit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deel 4: Werkklimaat

Geef hieronder aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende uitspraken over het werkklimaat binnen het ACC.

Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
----------------------------	---------------	-----------------	-------------	------------------------------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| ○ Mijn werkplek heeft een (werk)omgeving, waar medewerkers zichzelf kunnen zijn. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ○ Op mijn werkplek wordt de mening van medewerkers gebruikt om de organisatie te verbeteren. | | | | | |
| ○ Het promoten van diversiteit is een prioriteit op mijn werkplek. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ○ Op mijn werkplek worden verschillen tussen medewerkers gerespecteerd. | | | | | |
| ○ Op mijn werkplek wordt de input van medewerkers actief gevraagd. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ○ Op mijn werkplek komt discriminatie voor. | | | | | |
| ○ Collega's maken ongepaste grappen op de werkplek, die voor een onveilig gevoel zorgen. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Heeft u aanvullende opmerkingen naar aanleiding van het invullen van deze vragenlijst?

[]

Bedankt voor de tijd die u heeft genomen om aan deze enquête deel te nemen. Als u contact wilt opnemen met de onderzoeker kan dit via het mailadres: severien.verbeek@ru.nl.

Bijlage 2: Toestemmingsverklaring

TOESTEMMINGSVERKLARING

U bent uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoeksproject naar de sociaal veilige werkomgeving binnen het Air Combat Command (ACC). Dit onderzoeksproject wordt uitgevoerd vanuit de Radboud Universiteit. De procedure omvat het invullen van een online enquête met vragen over de ervaren sociaal veilige werkomgeving binnen het ACC. Het invullen van de enquête neemt ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag.

Vertrouwelijkheid van de onderzoeksgegevens

De onderzoeksgegevens zullen anoniem worden gemaakt en veilig opgeslagen worden volgens de richtlijnen voor het beheer van onderzoeksgegevens van de Radboud Universiteit en conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Alle persoonlijke gegevens worden zo snel mogelijk verwijderd. De onderzoeker die betrokken is bij dit onderzoek zullen de onderzoeksgegevens gebruiken voor academische publicaties en presentaties. Resultaten in presentaties en wetenschappelijke publicaties kunnen niet naar u herleid worden. De anonieme gegevens kunnen beschikbaar komen in het kader van Open Science zodat andere onderzoekers ernaar kunnen verwijzen en hergebruiken.

Vrijwillige deelname

Uw deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Dit betekent dat u uw deelname en toestemming op elk moment tijdens de periode van het verzamelen van gegevens kunt stopzetten en intrekken, zonder opgave van reden. Tot zes weken na deelname kunt u uw onderzoeksgegevens laten verwijderen door een verzoek te sturen naar severien.verbeek@ru.nl.

We willen u alvast hartelijk danken voor het deelnemen aan dit onderzoek. Uw deelname helpt om de kennis over de sociaal veilige werkomgeving binnen het ACC te verbeteren. Heeft u vragen naar aanleiding van dit onderzoek, nu of in de toekomst, neem dan contact op met Severien Verbeek via severien.verbeek@gmail.com.

Bijlage 3: Verzoek invullen vragenlijst

Beste ACC-collega's,
Mede namens de C-ACC en zijn managementteam vraag ik uw aandacht voor het volgende:

U bent zich allen wel bewust van de broodnodige aandacht voor onze veiligheid als defensiemedewerkers. Onze Safety, Quality en Compliance procedures en aandacht binnen ACC is daar het duidelijke voorbeeld van. Wellicht een minder duidelijk onderdeel van veiligheid, maar niet minder belangrijk, is de sociale veiligheid in onze werkomgeving. Aan de ene kant een randvoorwaarde om de "harde" veiligheid goed te kunnen uitvoeren, maar vooral belangrijk voor onszelf om als persoon jezelf te kunnen zijn in je werk. Onze werkomgeving moet een inclusieve en prettige werkomgeving zijn waar we ons thuis voelen en het beste uit onszelf kunnen halen. Als dat lukt zijn we ook als team sterker en leveren we betere Airpower!

We hebben hier op de diverse werkplekken al gesprekken over gehad naar aanleiding van incidenten die zijn gebeurd. Om daarop voort te borduren vraag ik graag uw aandacht voor het onderstaande onderzoek. Dit externe onderzoek naar sociale veiligheid op de werkvloer helpt ons een beter beeld krijgen van ons werk- en leefklimaat binnen ACC. Met een kleine inspanning door dit onderzoek in te vullen kunnen we beter ervoor zorgen dat iedereen zich thuis voelt binnen ACC in een sociaal veilige omgeving.

Dit is belangrijk en uw anonimiteit is duidelijk gewaarborgd, dat geeft u de kans open en eerlijk naar uzelf **en** uw omgeving te antwoorden, ik daag u daartoe dan ook van harte uit.

Met vriendelijke groet

+++

Beste medewerker van het ACC,

Mijn naam is Severien Verbeek en ik ben student Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. Vanuit het ACC is mij gevraagd om de kennis te vergroten over de **sociaal veilige werkomgeving** op de werkvloer. Als medewerker van het ACC maakt u deel uit van deze werkomgeving en heeft u zicht op de mate van sociale veiligheid. Om die reden wordt u in deze mail uitgenodigd om deel te nemen aan een vragenlijst, die ongeveer 5 tot 10 minuten duurt. Door mee te doen aan dit onderzoek draagt u bij aan betere besluitvorming over het onderwerp, omdat op beleidsniveau meer inzicht ontstaat over de huidige stand van zaken. Uiteindelijk zal die besluitvorming zorgen voor het verbeteren van de sociaal veilige werkomgeving van iedere ACC'er.

De resultaten van dit onderzoek worden volledig anoniem verwerkt, wat betekent dat niet wordt gerapporteerd over individuen, maar alleen over groepen in het algemeen. Indien u bereid bent mee te doen aan het onderzoek, verzoek ik u vriendelijk om aan de hand van de volgende stappen de vragenlijst met onderstaande link te openen.

1. Typ in de zoekbalk hieronder 'Internet en Rijksportaal.'

2. Open de app en selecteer Internet - Google Chrome.

3. Kopieer de volgende link in de

werkbalk: https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_blsT9DYrYjNe0mi

Mocht u vragen hebben dan kunt u contact met mij opnemen via severien.verbeek@ru.nl.

Alvast bedankt voor uw inzet en tijd!

Severien Verbeek