

Het bevorderen
van een
inclusief werkklimaat

Lexence
advocaten & notarissen

Naam: Pauline Sterk

Studentnummer: S1101514

Datum van schrijven: juni 2020

Naam van de onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Naam van de opleiding: Human Resource Management

Naam van de module: afstudeeropdracht

Code van de module: 1920HRM_JR4

Klas: 4c

Onderwerp van het rapport: inclusiviteit

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Hoe kan Lexence een inclusief werkklimaat bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren’. Dit onderzoeks-/adviesrapport heb ik een onderzoek uitgevoerd in opdracht van en bij het advocaten- en notariskantoor Lexence in Amsterdam. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode februari 2020 tot juni 2020 en is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden.

De volgende quote van Myers geeft naar mijn idee mooi weer dat inclusie de belangrijkste factor is als het gaat om diversiteit: “Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance.” (Cho, 2019). Voor mij betekent deze quote dat je inclusie nodig hebt om het feest van diversiteit te laten slagen.

De onderzoeksvraag is samen met mijn opdrachtgever Olga Wolters-Abelmann geformuleerd. Door het uitvoeren van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is de onderzoeksvraag beantwoord.

Voor het kunnen schrijven van deze scriptie ben ik enorm gestimuleerd door de betrokkenheid van mijn opdrachtgever. Ondanks dat de wereld in korte tijd op zijn kop werd gezet door het coronavirus, heeft mijn opdrachtgever het mogelijk gemaakt om mijn scriptie alsnog uit kunnen voeren en mij veel steun gegeven. Het vertrouwen en het sparren hebben mij goed geholpen bij het schrijven van mijn scriptie.

Ook stond mijn begeleider van de Hogeschool Leiden, Natasja Sabajo, altijd klaar voor mij. Door de kritische blik, eerlijkheid en haar adviezen ben ik goed op weg geholpen en scherp gehouden. Ook was er altijd ruimte om feedback op mijn stuk te krijgen.

Ik wil hier graag al mijn begeleiders bedanken voor de ondersteuning en fijne begeleiding tijdens dit onderzoek. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden.

Ook wil ik mijn collega's bij Lexence, ook al was het kort, bedanken voor de leuke en fijne samenwerking. Ze stonden altijd voor mij klaar om advies te geven. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden graag bedanken voor alle steun.

Veel leesplezier!

Pauline Sterk
Amsterdam, 5 juni 2020

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd omdat Lexence in kaart wil brengen hoe de organisatie een inclusief werkklimaat kan bevorderen. Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen er maatregelen genomen worden om een inclusief werkklimaat te bevorderen.

Uit het vooronderzoek blijkt dat het werkklimaat van Lexence meer inclusief moet worden, om een cultureel divers personeelsbestand te kunnen realiseren. Vervolgens is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand van deze informatie zijn er enquêtes uitgezet en interviews afgenomen. De gehele organisatie was betrokken bij dit onderzoek om een meer valide uitspraak te kunnen doen voor het hele personeelsbestand. In de gevonden theorie en in het praktijkonderzoek staan de volgende onderwerpen centraal: respectvolle behandeling, waardering van verschillen, benutten van verschillen, gelijkwaardigheid en besluitvorming.

De hoofdvraag van dit onderzoeksrapport is: **“Hoe kan Lexence een inclusief werkklimaat bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren?”**

Door de volgende deelvragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

- Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?
- Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?
- Wat doen leidinggevenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?
- In hoeverre ervaren de medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat?

Conclusie voor de hoofdvraag is dat Lexence op meerdere belangrijke (gedrags-)aspecten een inclusief werkklimaat kan bevorderen. Commitment van leidinggevenden, het leiderschap en de communicatie op dit thema kunnen verder ontwikkeld worden met het opstellen van duidelijke gedeelde waarden, missie, visie en concrete acties. De OR kan een belangrijke rol gaan spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie. Bij het onderwerp waarderen en benutten van verschillen kunnen er punten verbeterd worden in de beeldvorming en afstemming tussen leidinggevenden en medewerkers. Dit geldt ook voor een gelijkwaardige behandeling. Een inclusief werkklimaat bij Lexence kan ook bevorderd worden door leidinggevenden en medewerkers meer bewust te maken van verschillen en van het belang van inclusieve communicatie. Door leidinggevenden moet er meer aandacht gegeven worden aan het begrenzen van ongepaste humor. Dit aspect kan bij Lexence een inclusief werkklimaat waarin mensen zich veilig voelen en het gevoel hebben erbij te horen in de weg staan. Er lijkt geen sprake te zijn van een probleem rond ongewenste intimiteiten. De geuite behoefte aan meer transparantie over beslissingen, aan meer mogelijkheden aan besluitvorming deel te nemen, en de behoefte aan minder groepsvorming is ook een kans inclusief werkklimaat te bevorderen. Slotconclusie is dat voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat volgens een groot deel van de leidinggevenden en de medewerkers er wel draagvlak is maar te weinig kennis nog.

Het onderzoek leidt tot meerdere aanbevelingen. De belangrijkste daarvan zijn:

- * De thema's inclusief werkklimaat en diversiteit expliciet opnemen in de organisatie-waarden;
- * Missie, visie en concrete acties op dit punt formuleren en deze intern en extern communiceren;
- * Investeren in leiderschap op dit onderwerp door het steeds bespreken van belangen en de acties;
- * Diversiteit en inclusie een vast agendapunt maken in het OR overleg en via het initiatiefrecht de OR een voorstel laten doen om inclusie op te nemen in de functie- en taakomschrijvingen;
- * Waardering en benutten van verschillen verbeteren door de gehele organisatie de training 'recht doen aan verschillen' te laten volgen en door overal inclusieve communicatie te bevorderen;
- * Periodieke brainstormsessies met medewerkers om mee te denken over cruciale besluitvorming;
- * Medewerkers regelmatig hun visie laten geven door te nemen besluiten te bespreken.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 1.0 Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding onderzoek.....	6
1.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Onderzoeksmethodiek.....	7
1.4 Leeswijzer.....	7
Hoofdstuk 2.0 Situatieschets.....	8
2.1 Beschrijving Lexence.....	8
2.2 Interne analyse.....	8
2.3 Externe analyse.....	11
2.4 HR-afdeling.....	12
3.0 Probleemformulering.....	13
3.1 Kern van het probleem.....	13
3.2 Doelstelling.....	14
3.3 Probleemstelling.....	14
3.5 Deelvragen.....	14
3.4 Afbakening.....	14
4.0 Theoretisch kader.....	15
4.1 Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?.....	15
4.1.1 Sociale categorisatieprocessen.....	16
4.1.2 Elaboratieprocessen.....	16
4.2 Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?.....	16
4.2.1 Beleid, draagvlak en leiderschap.....	16
4.2.2 Bewustwording, inclusieve communicatie en behoeften.....	17
4.3 Een best practice.....	19
5.0 Methodologie.....	20
5.1 Vooronderzoek (kwalitatief).....	20
5.2 Deskresearch.....	20
5.3 Fieldresearch.....	21
5.3.1 Kwantitatief onderzoek.....	21
5.3.2 Kwalitatief onderzoek.....	22
5.4 Verantwoording doelgroep.....	22
5.5 Procedure en analyse.....	23

5.6 Betrouwbaarheid, validiteit, generaliseerbaarheid en bruikbaarheid.....	23
6.0 Resultaten	25
6.1 Wat doen leidinggevenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?	25
6.2 In hoeverre ervaren de medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat?.....	28
6.3 Deelconclusie.....	31
7.0 Conclusies	33
8.0 Discussie.....	35
8.1 Totstandkoming onderzoek.....	35
8.2 Onderzoeksproces.....	35
8.2.1 Vooronderzoek	35
8.2.2 Deskresearch	35
8.2.3 Fieldresearch	35
9.0 Aanbevelingen.....	37
10.0 Implementatieplan	39
10.2 Planning, monitoring en evaluatie	45
Bibliografie	46

Hoofdstuk 1.0 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

De aanleiding voor het onderzoek – zo bleek uit een gesprek met O. Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020) - is tweeledig. Enerzijds is culturele diversiteit een belangrijke businesscase geworden. Door cliënten wordt steeds vaker de voorwaarde van een cultureel divers samengesteld team gesteld. Dit betreffen organisaties die bedrijven selecteren op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit een gesprek met F. van de Hoef (persoonlijke communicatie, 18 december 2019) kwam naar voren dat Lexence op dit moment volgens haar een tamelijk homogeen personeelsbestand heeft. Vooral op het gebied van culturele diversiteit. Lexence wil echter een meer divers cultureel personeelsbestand. De organisatie loopt hiermee business mis, omdat het personeelsbestand niet aan deze voorwaarde voldoet.

Anderzijds bleek ook uit het gesprek met O. Wolters-Abelmann dat het ongepland/vroegtijdig uitstromen van een medewerker met een andere culturele achtergrond dan het merendeel van Lexence de aanleiding was. Deze oud-medewerker heeft in een interview aangegeven dat haar hoofdreden om te vertrekken was vanwege het niet thuis en op haar gemak voelen in de organisatie (persoonlijke communicatie respondent 1, 7 april 2020). Volgens O. Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020) vond Lexence deze situatie ongewenst omdat de organisatie wil dat alle medewerkers een inclusief werkklimaat ervaren. Dit wil de organisatie verbeteren voor toekomstige medewerkers. Als de organisatie dit wil verbeteren, zal er aandacht moeten komen voor culturele diversiteit en culturele inclusie van het personeelsbestand van Lexence. Tevens geldt volgens J. van Gremberghen (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020) dat wanneer de organisatie dit belangrijke maatschappelijke onderwerp aankomende jaren niet zal oppakken de organisatie geen afspiegeling is van de samenleving en de kans bestaat dat medewerkers minder verschillende inzichten en perspectieven hebben. De organisatie kan zo minder presteren dan organisaties met een meer divers personeelsbestand. Lexence heeft veel concurrenten zoals PwC (81 nationaliteiten) en De Brauw die wel een meer divers personeelsbestand hebben (de Ruiters, 2020). Het is daarom volgens J. van Gremberghen (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020) belangrijk om in te spelen op belangrijke maatschappelijke thema's en niet achter te blijven op de concurrentie.

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoeksrapport is: **“Hoe kan Lexence een inclusief werkklimaat bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren?”**

Door middel van verschillende theorieën en de volgende deelvragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Deskresearch:

- Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?
- Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?

Fieldresearch

- Wat doen leidinggevendenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?
- In hoeverre ervaren de medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat?

1.3 Onderzoeksmethodiek

Het onderzoek gaat over een verandervraagstuk in de organisatie; hoe kan men een metamorfose bereiken in aanpak, gedrag en cultuur. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn er meerdere deelvragen geformuleerd. Eerst is er deskresearch en daarna is er fieldresearch uitgevoerd. De vragen van de fieldresearch zijn beantwoord door middel van het afnemen van interviews met een lid van de OR en leidinggevendenden. Verder is er een enquête uitgezet bij de rest van de organisatie.

1.4 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bestaat uit diverse hoofdstukken, opgedeeld in paragrafen. Na de inleiding volgt de situatieschets met een interne en externe analyse van Lexence. Vervolgens wordt de aanleiding, probleemformulering, doelstelling, doelgroep en afbakening beschreven. In het theoretisch kader wordt gebruik gemaakt van relevante wetenschappelijke theorieën. Met het theoretisch kader worden de deskresearch vragen beantwoord. Daarna volgt de methodische verantwoording. In de methodische verantwoording wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en wordt er gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarna volgt het hoofdstuk resultaten. In het hoofdstuk resultaten worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. Dit hoofdstuk wordt gevolgd door een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. In het laatste hoofdstuk wordt een kritische blik gegeven op het onderzoeksproces, de eigen rol in het onderzoeksproces en op de bruikbaarheid van de resultaten. Ook wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op het netwerkvermogen van de onderzoeker en de mate waarin constructief en respectvol is samengewerkt met de deskundigen van verschillende disciplines en niveaus. Tot slot staan in de literatuurlijst alle bronnen die gebruikt zijn.

Hoofdstuk 2.0 Situatieschets

Om Lexence en de situatie in kaart te brengen is naar de organisatie in het algemeen gekeken en naar de interne en externe factoren die het vraagstuk beïnvloeden.

2.1 Beschrijving Lexence

Lexence is een advocaten- en notariskantoor, gespecialiseerd in vastgoed- en ondernemingsrecht met focus op organisaties die actief zijn op de Nederlandse markt (Lexence a, 2020). Het kantoor is gevestigd in het Infinity-gebouw in Amsterdam en is opgericht in 1992. Lexence heeft een personeelsbestand van 150 medewerkers, wat bestaat uit 95 advocaten en notarissen en 55 personen ondersteunend personeel. Er wordt gewerkt in kleine teams, geleid door 23 partners. Ondernemingsrecht bestaat uit 5 secties onderverdeeld in 13 teams. Vastgoedrecht bestaat uit 4 secties onderverdeeld in 6 teams. In bijlage 1 is het organogram weergegeven. Dat laat zien dat de structuur van de organisatie plat is. Lexence staat zich erop voor intern te werken via korte lijnen en extern met lange relaties. Dit houdt onder andere in dat er wordt gewerkt met kleine teams die zowel intern als extern makkelijk en altijd te benaderen zijn (Lexence a, 2020). Bij de teams staan de externe waarden servicegerichtheid, kwaliteit en efficiëntie voorop. In paragraaf 1.2 zal verder ingegaan worden op deze externe waarden (Lexence a, 2020).

2.2 Interne analyse

De interne analyse is hieronder uitgewerkt.

1) Missie, visie en waarden

Lexence (2020) heeft de volgende missie: “Cliënten helpen hun doelstellingen te realiseren met hoogwaardige oplossingsgerichte juridische dienstverlening en samenbouwen aan een geweldig kantoor.”

De visie luidt als volgt: “Cliënten en talent kiezen voor Lexence vanwege de onderscheidende service, efficiëntie en kwaliteit in een inspirerende werkomgeving.” (Lexence c, 2020). Lexence wil uit een bredere diverse doelgroep kunnen werven en selecteren. Zo kan namelijk het beste talent worden binnengehaald om hun visie zo veel mogelijk uit te dragen en zo onderscheidende service, efficiëntie en kwaliteit te kunnen bieden aan cliënten in een inspirerende werkomgeving (Lexence c, 2020).

Verder heeft Lexence een onderscheid gemaakt in interne- en externe waarden.

De interne waarden zijn (Lexence c, 2020):

- **Persoonlijk initiatief:** “wij zijn ondernemend en positief”
- **Gedeeld enthousiasme:** “wij werken respectvol samen vanuit kracht”
- **Permanente groei:** “wij stimuleren persoonlijke ontwikkeling en innovatie”

Lexence wil dat er een ondernemend en positief werkklimaat is, waarin mensen respectvol met elkaar omgaan en de ruimte hebben om zich te ontwikkelen (Lexence c, 2020).

De externe waarden zijn (Lexence c, 2020):

- **Hoogste kwaliteit:** “wij zijn gespecialiseerd, ervaren en integer”
- **Efficiënt werk:** “wij zijn pragmatisch en wars van gedoe”
- **Excellente service:** “wij zijn betrokken en willen verwachtingen overtreffen”

Lexence wil cliënten de beste ervaring bieden door efficiënt te werk te gaan, hoge kwaliteit te leveren en betrokken te zijn (Lexence c, 2020).

In deze waarden bij Lexence staat inclusief werkklimaat niet expliciet benoemd. Wel wordt er gesproken over een positief werkklimaat maar dat begrip is breder. De genoemde respectvolle omgang met elkaar is wel één van de gedagsaspecten voor een inclusief werkklimaat. Bij de externe waarde 'hoogste kwaliteit' staat diversiteit niet expliciet benoemd.

2) Strategie

De algemene strategie van Lexence is "een onderscheidende service bieden, efficiëntie en kwaliteit garanderen in een competitieve markt door de focus te leggen op ondernemings- en vastgoedrecht en stevige partnerbezetting te hebben per rechtsgebied en door innovatie als organisatiekenmerk te hebben en als bron van inspiratie (Lexence c, 2020). Uit een gesprek met O. Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020) is naar voren gekomen dat Lexence de volgende strategische doelstellingen voor de komende 2 tot 3 jaar heeft: internationalisatie, segmentatie en hun 'client en talent journey' verbeteren. Op deze laatste doelstelling zal dieper worden ingaan. Met 'client en talent journey' wordt de zogenoemde reis bedoeld, die het traject en alle contactmomenten met de cliënt of de (potentiële) medewerker omvat. Bijvoorbeeld het contactmoment als iemand de website bezoekt. Deze contactmomenten wil Lexence zo goed mogelijk hebben. Het liefst wil de organisatie de verwachtingen van een cliënt of (potentiële) medewerker overtreffen. Als een potentiële medewerker de vacature bijvoorbeeld op de website ziet staan, dan is het eerste contactmoment de vacature op de website. De website moet aansluiten bij de potentiële medewerker, de cliënt en de website moet aansluiten bij wie Lexence is. Bij potentiële cliënten kan het eerste contactmoment ook de website zijn. Dit moet goed met elkaar matchen en met de werkelijkheid. Op de website staat niks over het onderwerp diversiteit beschreven.

De talent journey gaat ook over de reis gedurende het dienstverband bij Lexence. Zoals in de aanleiding al aangegeven stond, hoort hier ook het vroegtijdig vertrek bij van een medewerker met een culturele achtergrond die verder niet voorkwam bij Lexence. Zoals eerdergenoemd is, heeft Lexence een redelijk homogeen personeelsbestand. Deze medewerker voelde zich niet thuis en op haar gemak in de organisatie volgens J. van Gremberghen (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020). Hierdoor is deze medewerker vertrokken en had een relatief korte verblijfsduur. Hier wordt bij 4) werkklimaat uitgebreid op ingegaan.

De cliënt journey beschrijft eveneens een reis maar dan vanuit het perspectief van een cliënt volgens O. Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Lexence kreeg op dit punt minstens 3 keer te maken met dat er door cliënten naar een cultureel divers team werd gevraagd. Een voorbeeld hiervan is dat Lexence afgelopen jaar is benaderd door een bedrijf om een pitch te houden. Een voorwaarde van dit bedrijf was een divers samengesteld team. Lexence kon niet aan deze voorwaarde voldoen, waardoor het bedrijf een ander advocatenkantoor koos. Lexence liep hierdoor een mooie zaak/cliënt mis. In de toekomst wil Lexence dit voorkomen en willen ze hun client journey verbeteren. Ook is Lexence een aantal maal benaderd door iemand met een groot bedrijf in Nederland met ouders van een andere culturele achtergrond dan Nederlands met de wens voor een advocaat die zijn achtergrond en cultuur begrijpt. Lexence kon hier wederom niet aan voldoen omdat ze geen divers personeelsbestand hebben.

3) Personeel

Binnen Lexence is 85% hoogopgeleid volgens O. Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 17 februari 2020). Hierdoor kan de organisatie omschreven worden als een kennisorganisatie (Encyclo, 2020). Volgens L. Brendel (persoonlijke communicatie, 18 februari 2020) is de man-vrouw verdeling 51%/49% en is de leeftijdsopbouw in evenwicht bij Lexence. De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers is 38. Hierdoor zijn gender en de leeftijdsopbouw niet de focus van het onderzoek. Er zijn volgens L. Brendel amper zichtbare culturele verschillen (diversiteit) en zijn er geen mensen werkzaam met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Lexence. Uit een gesprek met J. van Gremberghen (persoonlijke communicatie 27 februari 2020) blijkt dat Lexence heeft gekeken naar functies binnen de organisatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het versterken van de positie van mensen met een andere culturele achtergrond. Er is onder andere gekeken naar mogelijkheden bij de receptie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De overtuiging is dat er mogelijkheden binnen Lexence zijn. Vooralsnog zijn die nog niet gevonden.

Verder mag culturele diversiteit niet geregistreerd worden, waardoor hier inhoudelijk niets concreet benoemd kan worden (de Ruiters, 2020). Echter uit eigen observatie kan opgemerkt worden dat er amper culturele verschillen (diversiteit) te zien zijn. Het is opgevallen dat veel medewerkers dezelfde interesses hebben zoals hockey, skiën en zijn vaak lid geweest van een studentenvereniging.

4) Werkklimaat

Zoals eerder beschreven is, is een oud-medewerker vertrokken vanwege het niet thuis en op haar gemak voelen in de organisatie. In deze paragraaf wordt verder ingegaan hoe deze oud-medewerker het werkklimaat heeft ervaren.

Na een half jaar besefte deze medewerker (respondent 1) steeds meer dat zij zich niet op haar plek voelde bij Lexence (persoonlijke communicatie, 7 april 2020). *“Wanneer ik na een dag thuiskwam, was dat voor mij heel fijn. Het was voor mij het moment op de dag waar ik me zelf kon zijn. Ik keek op werk naar dit moment uit.”* (Respondent 1, zie bijlage 10). Volgens haar werden er groepjes gevormd binnen haar afdeling. Deze medewerker had het gevoel nergens bij te horen en voelde zich weleens buitengesloten. *“In het gesprek met mijn leidinggevende heb ik aangegeven dat er groepjes werden gevormd en dat ik het gevoel had nergens bij te horen.”* (Respondent 1, zie bijlage 10). Respondent 1 had behoefte aan oprechte interesse van collega's, diepgang in gesprekken en menselijke aspecten. Zo zouden leidinggevenden volgens haar meer oog moeten hebben voor de medewerker als mens en niet alleen als de advocaat. Verder is aangegeven dat verschillen in denken en handelen mogelijk is, maar dat leidinggevenden dit nog meer kunnen uitdragen. Ook zouden er volgens haar andere dingen veranderd moeten worden binnen de organisatie zoals het meer openminded zijn, respect hebben voor alles en iedereen en vooral geen oordeel vormen over elkaar. Wel was respondent 1 positief over hoe er rekening werd gehouden met haar culturele achtergrond in de arbeidsomstandigheden en dat iedereen ongeacht leeftijd, geslacht of herkomst op een gelijkwaardige manier werd behandeld. Ook voelde zij zich gerespecteerd door haar collega's en leidinggevende. De manier van omgang met haar als persoon heeft respondent 1 alleen als minder respectvol ervaren. Volgens haar was dit vooral de humor die op een gegeven moment bij een enkeling te ver ging en dat mensen elkaar naar beneden haalde door middel van grapjes. *“Grappjes kan maar met mate.”* (Respondent 1, zie bijlage 10).

Tevens gaf respondent 1 aan dat toen zij had uitgesproken waarom zij wegging, dat andere medewerkers haar begrepen en het erkenden. Een aantal medewerkers heeft volgens respondent 1 zelfs aangegeven dat zij ook tegen dit soort dingen aanliepen. Hierbij gaf zij ook aan dat er over dit soort dingen niet gepraat wordt in de organisatie. Daarnaast was het respondent 1 al eerder opgevallen dat een collega zich op sociaal vlak van iedereen afsloot. Deze medewerker heeft bij het uitspreken van het vertrek van respondent 1 aangegeven dat dat ook de reden is om zich van iedereen totaal op sociaal vlak af te sluiten omdat hij met niemand iets heeft. Tevens is respondent 1

toen benaderd door een oud-medewerker dat dit ook haar reden van vertrek was, maar dit nooit heeft durven aan te geven. Wel heeft respondent 1 de manier hoe haar leidinggevende is omgegaan met haar vertrek als heel prettig ervaren en heeft dat erg gewaardeerd.

6) Activiteiten

In deze paragraaf wordt beschreven wat voor activiteiten Lexence doet om medewerkers zich thuis te laten voelen.

Volgens J. van Gremberghen is de organisatie nog onvoldoende ingericht op culturele diversiteit (persoonlijke communicatie, 27 februari 2020). Bij het tekenen van een arbeidscontract krijgen medewerkers als welkomstcadeau champagne. Lexence vindt het belangrijk dat collega's onderling een goede band met elkaar hebben (Lexence c, 2020). Er worden daarom een aantal activiteiten georganiseerd om de banden tussen collega's te versterken. Zo kan je deelnemen aan sportactiviteiten die na kantoortijd georganiseerd worden, is de bar elke vrijdagmiddag open en wordt er elk jaar een uitje georganiseerd. Het ene jaar is dit naar het buitenland en het andere jaar in Nederland. Verder is de catering niet standaard ingericht op culturele verschillen en zijn er geen aparte gebedsruimtes.

Uit een gesprek met F. van de Hoef (persoonlijke communicatie, 31 maart 2020) kwam naar voren dat Lexence in september 2019 een samenwerkingsverband aan is gegaan met Young Global People (YGP). YGP brengt studenten en net afgestudeerden mensen met diverse culturele achtergronden met werkgevers op een daadkrachtige, proactieve manier en hands-on met elkaar in contact. Bij YGP zijn studenten aangesloten en mensen die net afgestudeerd zijn (tot 2 jaar werkervaring). Dit doet YGP middels het online-platform, evenementen, matching en inhousedagen. YGP koppelt kandidaten aan werkgevers die een multicultureel personeelsbestand als een verrijking zien. Lexence heeft in februari 2020 een inhousedag georganiseerd voor studenten die aangesloten zijn bij YGB. Naar aanleiding van deze inhousedag gaat een student stage lopen in september 2020 en heeft iemand in april gesolliciteerd op een openstaande vacature voor een startersfunctie bij Lexence. Deze sollicitant is door het niet voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen niet door de selectieprocedure heen gekomen.

7) Ontwikkelingsmogelijkheden

Lexence vindt het ontwikkelen van talent erg belangrijk (Lexence b, 2020). Er zijn verschillende opleidingsmogelijkheden. De organisatie biedt een intern opleidingsprogramma aan, de Lexence Kennisladder. In de kennisladder worden er volgens L. Brendel (persoonlijke communicatie, 6 april 2020) tot op heden nog geen trainingen en cursussen omtrent diversiteit en inclusie aangeboden en staat dit nog niet op de agenda. Verder wordt er bij het verloop van het carrière pad van stagiair(e) naar medewerker, van medewerker naar Salary Partner en van Salary Partner naar Equity partner geen verschil gemaakt in culturele achtergrond. Medewerkers worden bij dit carrière pad dus op een gelijkwaardige manier behandeld. Voor iedereen geldt dat je je voldoende moet hebben ontwikkeld en een match met je leidinggevende moet hebben om naar een volgend stadium te gaan.

2.3 Externe analyse

De belangrijkste externe ontwikkelingen omtrent het onderwerp diversiteit en inclusie komen in deze paragraaf aan bod.

Hieronder worden twee ontwikkelingen besproken die hebben bijgedragen aan de toenemende aandacht voor (beleid op) diversiteit en voor diversiteitsmanagement in organisaties (SER, 2009).

In de eerste plaats is de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt van belang als organisatie om te kennen voor het ontwikkelen van goed diversiteitsbeleid (SER, 2009). De vergrijzing van de bevolking en de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt is zo'n verandering. Door de vergrijzing

zal er, zelfs bij een iets aantrekkende economie, een krappe arbeidsmarkt ontstaan. Als organisatie moet je weten welke mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn om er effectief en efficiënt gebruik van te maken. Toenemende krapte op de arbeidsmarkt speelt een rol bij de werving en selectie, maar heeft ook invloed op de uitdaging om bestaande medewerkers te blijven binden aan de organisatie (van der Spek, 2018). Daarvoor is het ook belangrijk om in te spelen op de verschillende waarden en normen uit culturen en de verschillende wensen en behoeften die mensen hebben. Volgens het Centraal Planbureau (2020) is het op dit moment moeilijk te voorspellen welke economische impact het coronavirus (COVID-19) heeft en wat dit betekent voor de arbeidsmarkt. Indien deze uitbraken niet snel onder controle komen en overheden in reactie daarop handels- en verkeersstromen verder moet beteugelen, zal de arbeidsmarkt ruimer worden. Werkgevers krijgen dan meer keuzemogelijkheden, maar voor werkzoekenden wordt het lastiger om werk te vinden.

De tweede ontwikkeling, die ook van invloed is op de samenstelling van de arbeidsmarkt, is de globalisering en toenemende migratie (Jennissen, Engbersen, Bokhorst, & Bovens, 2018). De globaliseringsgolf na de Tweede Wereldoorlog ontstond doordat de techniek een enorme vlucht nam, vooral op het gebied van telecommunicatie en transport. Migratie werd goedkoper en psychisch ook minder ingrijpend. Mensen konden gemakkelijker contact houden met familie en kennissen in het herkomstland. Zowel door de grootte van de migratiestromen als door de diverse herkomst veranderde de samenstelling van de totale (potentiële) beroepsbevolking flink. Ook Nederland heeft migranten uit een veelheid (223) van landen en daardoor een zeer grote diversiteit aan inwoners. Organisaties hebben daardoor te maken met een arbeidsmarkt met mannen en vrouwen van verschillende herkomst, allemaal met specifieke wensen en behoeften. Ook hebben organisaties volgens de SER (2009) te maken met internationalisering van klanten, diensten en markten. Het diverser en pluriformer worden van de afzetmarkt vraagt van organisaties een andere benadering van de klanten. Als organisatie kan je klanten effectiever bedienen wanneer je personeelsbestand een afspiegeling vormt van de samenleving. Diversiteit van je personeelsbestand wordt daarmee van belang. Dit heeft ook invloed op het instrument werven en selecteren (Diversiteit in bedrijf, 2019). De wervings- en selectieprocedures zullen voldoende inclusief moeten zijn om divers talent te kunnen aantrekken.

Een externe factor die ook nog meespeelt is dat advocatenkantoren al lang niet meer alleen concurreren met advocaten (Advocatie, 2019). Grote accountantskantoren zijn steeds meer bezig bij hun juridische dienstverlening met een groeistrategie in verschillende Europese jurisdicties. Zo kunnen zij door een actief diversiteitsbeleid betrokken zijn bij grote deals die kantoren uit het middensegment graag willen, zoals bij PwC (de Ruiter, 2020). PwC telt 81 nationaliteiten. De organisatie heeft zelfs een gespecialiseerd medewerker die eerste hulp verleent bij cultuurverschillen. Een actief diversiteitsbeleid heeft als voordeel dat je divers talent aan kunt trekken en potentiële cliënten kunt binden.

2.4 HR-afdeling

In deze paragraaf wordt de HR-afdeling beschreven.

De HR-afdeling bestaat uit de volgende 6 medewerkers: een manager, HR-specialist, HR-adviseur, recruiter, HR-assistent en een HR-stagiaire (Lexence b, 2020). De missie van HR is het bieden van topkwaliteit bij de in-, door- en uitstroom van talent waardoor Lexence een geprefereerde werkgever is. HR is verantwoordelijk voor de werving en selectie van juridisch en niet-juridisch personeel, ze verzorgen salaris-, personeel- en ziekteadministratie van alle medewerkers, ze houden zich bezig met ontwikkelings- en opleidingsvraagstukken en zijn het aanspreekpunt voor alle voorkomende personeelsaangelegenheden. De HR-afdeling heeft voor 2020 als prioriteit gesteld om meer bewustwording voor diversiteit te creëren. Ze zijn een samenwerkingsverband aangegaan met Young Global People. Dit onderzoek is ook onderdeel van de prioriteit voor het onderwerp.

3.0 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de kern van het probleem weergegeven. Vervolgens worden de doelstelling, probleemstelling, deelvragen, de doelgroep en de afbakening beschreven.

3.1 Kern van het probleem

Door de globalisering heeft de organisatie te maken met internationalisering van medewerkers, klanten, diensten en markten (Jennissen, Engbersen, Bokhorst, & Bovens, 2018). De organisatie wil een zo goed mogelijke afspiegeling zijn van de maatschappij, zodat (potentiële) medewerkers en cliënten zich kunnen herkennen in de organisatie. Ook wil de organisatie zoals eerder beschreven is de strategische doelstelling van de client en talent journey verbeteren volgens Wolters-Abelmann (persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Enerzijds was hiervoor de aanleiding het ongeplande/vroegtijdige vertrek van een medewerker door het niet ervaren van een inclusief werkklimaat. Lexence wil de contactmomenten gedurende de verblijfsduur verbeteren en de mensen die uitstromen met een positief gevoel weg laten gaan. Anderzijds doordat culturele diversiteit een belangrijke businesscase is geworden. Aangezien Lexence geen divers cultureel personeelsbestand heeft, is Lexence cliënten misgelopen en verbetert de client journey niet. Ook de contactmomenten met cliënten wil Lexence verbeteren.

Hiervoor zullen de contactmomenten van de cliënt en (potentiële) medewerkers afgestemd moeten worden op hun wensen en behoeften. Om dit te realiseren zal Lexence een meer inclusief werkklimaat moeten bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren. Inclusie is namelijk de belangrijkste factor als het gaat om diversiteit (SER, 2009). In een inclusieve organisatiecultuur hebben diversiteitsinterventies een (mogelijk) groter positief effect op het behoud van medewerkers en de resultaten. Culturele diversiteit op de werkvloer kan zelfs negatieve effecten hebben, als het ontbreekt aan een inclusieve bedrijfscultuur en aan goed management van culturele verschillen tussen medewerkers. Een organisatie kan namelijk wel mensen met verschillende culturele achtergronden binnenhalen, maar zonder inclusiviteit stromen medewerkers snel weer uit omdat zij het gevoel hebben er niet toe te doen en erbij te horen (Diversiteit in bedrijf, 2018). Daarom is het cruciaal om eerst te focussen op het onderwerp inclusie door te kijken hoe Lexence een inclusief werkklimaat kan bevorderen.

Het gebrek aan een inclusieve cultuur en een divers personeelsbestand is een onderwerp dat de gehele organisatie aangaat. Alle leidinggevenden en medewerkers zijn namelijk nodig voor het creëren van een inclusief werkklimaat en om zowel de strategische als de HR-doelstellingen te behalen (Van Beek & Henderikse, 2015). Als Lexence met dit maatschappelijke thema niet meegaat, zal de organisatie in de toekomst te maken krijgen met het mislopen van cliënten omdat ze omtrent dit onderwerp gaan achterlopen op concurrenten. Lexence heeft namelijk veel met concurrentie te maken zoals PwC en De Brauw, waarvan een deel al diversiteitsbeleid voeren. Als de arbeidsmarkt krap blijft, kan Lexence in de toekomst moeite krijgen met het werven en selecteren van het beste talent omdat ze zich maar op één deel van de beroepsbevolking richten. Deze punten kunnen uiteindelijk gevolg hebben voor de resultaten van Lexence. Met te weinig werk, zal het ook gevolg hebben voor het personeel. Verder geldt dat de organisatie dan niet een zo goed mogelijke afspiegeling is van de arbeidsmarkt, waardoor cliënten en (potentiële) medewerkers zich minder in de organisatie herkennen.

3.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om begin juni 2020 een advies aan Lexence te geven over welke maatregelen er genomen dienen te worden om een inclusief werkklimaat binnen Lexence te bevorderen. Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt er bijgedragen aan het behalen van de strategische doelstelling van Lexence om de client en talent journey te verbeteren en aan de HR-doelstelling omtrent diversiteit.

3.3 Probleemstelling

Om de hierboven genoemde doelstelling te kunnen realiseren, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“ Hoe kan Lexence een inclusief werkklimaat bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren?”

3.5 Deelvragen

Door middel van de volgende deelvragen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Deskresearch:

- Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?
- Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?

Fieldresearch:

- Wat doen leidinggevenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?
- In hoeverre ervaren medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat?

3.4 Afbakening

Diversiteit van het personeelsbestand is een breed onderwerp. Om het onderzoek overzichtelijk en haalbaar te maken, is het onderwerp van het onderzoek afgebakend naar culturele diversiteit. Culturele diversiteit is namelijk een belangrijke business case voor Lexence. Man-vrouw verhouding, leeftijdsopbouw en homoseksualiteit is niet meegenomen in het onderzoek. In het onderzoek wordt bij de enquête de gehele organisatie meegenomen. Bij de interviews met leidinggevenden is de organisatie in de volgende groepen onderverdeeld: vastgoedrecht, ondernemingsrecht en ondersteunend management. Dit is gedaan om een uitspraak over alle leidinggevenden te kunnen doen. Van elke groep is een representatief aantal respondenten gekozen.

4.0 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn eerst verschillende definities van een inclusief werkklimaat weergegeven. Daarna zal het belang van een inclusief werkklimaat voor een effectief diversiteitsbeleid beschreven worden, gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. Vervolgens wordt beschreven welke algemene en meer gedrags-specifieke aspecten van belang gevonden worden voor een inclusief werkklimaat.

Een inclusief werkklimaat wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Volgens Mathoera (2020) gaat het om het waarderen van verschillen die iedereen meebrengt en creëren van een werkklimaat die een gevoel van veiligheid en verbondenheid mogelijk maken zodat medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Bij een inclusief werkklimaat voel je je onderdeel van de organisatie. Je voelt je gewaardeerd voor wie je bent en de organisatie is betrokken om het beste uit je te kunnen halen vanuit de diversiteit die je meebrengt. Volgens A+O fonds Rijk (2013) komen in een inclusief werkklimaat alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht ongeacht hun geslacht, leeftijd, herkomst, levensfase of werkervaring. Alle medewerkers worden gerespecteerd, verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om te kunnen benutten voor het werk. Volgens Diversiteit in bedrijf (2018) is een inclusief werkklimaat een werkklimaat waarin elke medewerker zich gewaardeerd en prettig voelt ongeacht cultuur, etnische achtergrond of religie. Volgens Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018 houdt dit in dat binnen een organisatie of team medewerkers eerlijk behandeld worden, dat iedereen betrokken wordt bij de besluitvorming en dat verschillen gewaardeerd worden. In dit onderzoek is uitgegaan van de eerste definitie van Mathoera (2020), aangezien bij deze definitie het meest het belang dat iedereen ertoe doet en erbij hoort naar voren komt.

Diversiteit wordt als volgt door van Beek & Henderikse (2015) gedefinieerd: “Onder diversiteit worden in de regel alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen verstaan” (p. 4). Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken als leeftijd, geslacht en etniciteit, als om niet zichtbare kenmerken, zoals kwaliteiten, persoonlijkheidseigenschappen en manier van werken. Dit onderzoek is afgebakend naar culturele diversiteit en daarom zal er met het begrip culturele diversiteit gewerkt worden. Culturele diversiteit gaat over de diversiteit van mensen naar culturele achtergrond (Van Beek & Henderikse, 2015). In dit onderzoek gaat culturele diversiteit over diversiteit in het personeelsbestand, oftewel de aanwezigheid van mensen met verschillende culturele achtergronden.

4.1 Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?

Een inclusief werkklimaat is van belang voor een cultureel divers personeelsbestand omdat het positieve gevolgen heeft voor de productiviteit van individuele werknemers, de effectiviteit van de samenwerking in teams en voor het welbevinden van teams (Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018). Ondanks dat talrijke organisaties actief diversiteitsbeleid voeren, blijken diversiteitsinterventies niet altijd even effectief. Volgens Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn (2018) blijkt dat de toegevoegde waarde van diversiteit niet altijd gerealiseerd wordt. Voor de uitvoering van een effectief diversiteitsbeleid is het van belang dat het diversiteitsbeleid niet alleen gericht is op het vergroten van het personeelsbestand (een focus op aantallen), maar ook op het creëren van een inclusief werkklimaat (een focus op cultuur). De focus op aantallen is van belang om de zwakke positie van etnische minderheden een plek te bieden in de organisatie. Het nadeel van deze interventie is dat het zich niet richt op het welbevinden/welzijn van deze groepen in de organisatie. Zo wordt er met deze interventie niet het gevoel gegeven dat zij onderdeel zijn van de organisatie, terwijl dat juist van belang is. Doordat medewerkers zich niet thuis voelen en niet het gevoel hebben onderdeel te zijn van de organisatie, stromen medewerkers snel weer uit (Diversiteit in bedrijf, 2018). Om daadwerkelijk de toegevoegde waarde van diversiteit te ervaren, is het cruciaal

dat interventies zich daarnaast richten op het creëren van een inclusief werkklimaat (Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018). Diversiteitsbeleid is een vorm van organisatieverandering waarin alle medewerkers, in alle lagen van de organisatie betrokken zijn. Het is dus niet alleen een kwestie van het binnenhalen en behouden van ondervertegenwoordigde groepen (Hofhuis & van het Hoog, 2010). Een organisatie met een inclusief werkklimaat en openheid waarin iedereen ertoe doet, erbij hoort en zich thuis voelt, zal succesvoller zijn in het bereiken en behouden van diversiteit.

4.1.1 Sociale categorisatieprocessen

Een aandachtspunt is dat diversiteit in teams kan leiden tot sociale categorisatieprocessen, waardoor medewerkers in subgroepen uiteenvallen (Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018). Dit leidt tot gebrek aan communicatie en aan onderling begrip in deze subgroepen, wat kan leiden tot spanningen en conflicten tussen teamleden. Dit kan een negatief effect hebben op de taakuitvoering. Categorisatie kan ook ontstaan door het hanteren van streefcijfers in een diversiteitsbeleid (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2013). Het hanteren van streefcijfers heeft niet het veranderen van cultuur als doel en accentueert alleen maar dat er verschillende groepen in de organisatie zijn.

4.1.2 Elaboratieprocessen

Naast de negatieve aspecten van diversiteit, brengt het ook positieve aspecten met zich mee. Zo kan diversiteit in teams ertoe leiden, dat verschillende elaboratieprocessen in werking gesteld kunnen worden (Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018). Hiermee wordt bedoeld dat teamleden hun kennis en kunde met elkaar uitwisselen en hier kritisch op reflecteren. De teams zijn hierdoor in staat om beter geïnformeerd en weloverwogen besluiten te nemen en creatiever te worden. De processen van categorisatie en elaboratie zullen in een inclusief werkklimaat positief beïnvloed worden. Ook het vormen van subgroepen zal verminderen, indien iedereen gewaardeerd wordt ondanks de verschillen die er zijn. De mogelijkheid wordt dan groter dat teamleden informatie met elkaar zullen delen en combineren.

4.2 Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?

Er zijn verschillende aspecten die van belang zijn voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat. In deze paragraaf zal hierop ingegaan worden.

4.2.1 Beleid, draagvlak en leiderschap

Het eerste aspect is dat het vormen van een visie over diversiteit essentieel is (Çelik, 2020). Om diversiteit kansrijk te maken, is het van belang om het te verankeren in de strategische doelen van de organisatie. Het zal een vast en vanzelfsprekend onderdeel moeten worden van het primaire proces en de doelstellingen voor de lange termijn. Op deze manier kan er draagvlak ontstaan voor de in te zetten interventies en een divers personeelsbestand. Het tweede aspect is draagvlak. Zonder veel draagvlak in een organisatie is de mogelijkheid op een succesvol diversiteitsbeleid en de overstap naar een inclusieve bedrijfscultuur niet groot (Diversiteit in bedrijf, 2018). Gebrek aan draagvlak kan zelfs leiden tot onbegrip en weerstand bij medewerkers. Het derde aspect is het ontwikkelen van draagvlak aan de top. Het management moet duidelijk, open en consistent uitdragen dat diversiteit en inclusie urgent zijn. Zonder toewijding van het topmanagement wordt dit niet serieus genomen door medewerkers en kan het zelfs een negatieve invloed hebben. Managers hebben een voorbeeldfunctie en moeten ervoor zorgen dat ze zelf het beleid naleven en verantwoordelijk worden gehouden. Dit geldt ook voor het operationeel- en middenmanagement. Commitment van het topmanagement is dus cruciaal voor een succesvol beleid voor diversiteit en inclusie. Om de overstap naar inclusie te maken, moeten managers beschikken over een open mind, flexibiliteit, culturele empathie, sociaal initiatief en emotionele stabiliteit (Diversiteit in bedrijf, 2018). Het vergroten van draagvlak is ook gebaat bij betrokkenheid van alle teams van een organisatie. Het is aan te bevelen om een groep mensen uit verschillende lagen en teams verantwoordelijk te maken

voor het uitdenken van middelen en het monitoren van de voortgang. Diversiteitsprogramma's waarin concreet staat wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn het meest succesvol. Bij het uitvoeren van diversiteitsbeleid is monitoring en evaluatie van belang. Om werkelijk progressie te boeken is inzicht in de effecten van het ingezette beleid voor diversiteit en inclusie nodig. Er moet gekeken worden of de beoogde doelen behaald worden en naar wat wel en niet werkt. Een vereiste hiervoor is dat er meetbare doelstellingen moeten worden geformuleerd (KPI's en streefcijfers). Dit beleid moet een vanzelfsprekende bouwsteen van de planning & control-cyclus worden. Het is aan te bevelen hiervoor kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) aan het beleid te koppelen, meestal een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens (Diversiteit in bedrijf, 2018). Aan de hand van resultaten kunnen organisaties hun beleidsdoelen aanpassen en verbeteren. Overigens is het belangrijk dat de groep die verantwoordelijk is voor diversiteit zelf een afspiegeling is van de diversiteit binnen de organisatie. Tevens is aandacht voor doorstroming van werknemers uit etnische minderheden cruciaal. Culturele diversiteit in hogere functies van de organisatie bepaalt namelijk deels ook het succes van een organisatie. Op deze manier worden er tevens rolmodellen gecreëerd, die voor anderen een belangrijke inspiratiebron zijn. Vaak stromen medewerkers uit etnische minderheden snel weer uit, werken in lagere functieschalen en blijft deelname aan opleiding, scholing en doorstroming naar hogere functies nogal eens achter bij de verwachtingen. Het is daarom van belang om informatie te verzamelen en cijfers te analyseren van doorstroom en uitstroom. Zo valt er te achterhalen welke moeilijkheden zich waar voordoen. Dit kan onderzocht worden door bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken, focusgroepen (cultuur sensitieve) en uitgebreide exitgesprekken.

4.2.2 Bewustwording, inclusieve communicatie en behoeften

Bewustwording is cruciaal voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat. Individuele werknemers hebben (onbewuste) vooroordelen over collega's met een andere achtergrond. Dit kan uitmonden in uitsluitingsmechanismen. Verschillen in organisaties en teams kunnen voor spanningen zorgen die negatief uitwerken op de interactie tussen mensen (Çelik, 2020). Als dat zich voordoet, is het gevolg dat mensen zich niet erkend, gehoord of thuis voelen en de organisatie kunnen verlaten. Daarom is communicatie die iedereen insluit essentieel. Dit wordt inclusieve communicatie genoemd. Wie voortdurend inclusief communiceert, werkt aan een cultuur waar mensen erbij horen en mensen hun unieke kenmerken kunnen laten zien. Bij inclusieve communicatie is het van belang om te letten op de woordkeuze, de toon van de boodschap en de non verbale uitingen zoals blikken en gebaren. Inclusieve communicatie begint bij het inleven in iemand en door te luisteren naar een ander zonder een oordeel te geven. Luisteren is niet voor niets de nummer één vaardigheid in de onderlinge omgang. Door goed te luisteren naar iemand straalt je respect en vertrouwen uit. Daarnaast is voor het bevorderen van draagvlak onder alle medewerkers en voor een positief werkklimaat van belang dat er interne communicatie is over visie, beleid en acties (Diversiteit in bedrijf, 2018). Ook is volgens Diversiteit in bedrijf (2018) externe communicatie hierover erg belangrijk, dit maakt het zichtbaar voor (potentiële) cliënten, medewerkers en anderen. Dit draagt bij aan de aantrekkelijkheid van een organisatie en aan een positief imago. Tevens is inzicht in de bestaande bedrijfscultuur van belang: welke normen, waarden en (communicatie) praktijken zijn overheersend en welke belemmeringen staan het streven naar inclusie wellicht in de weg? Ook is het van belang om bij het streven naar een inclusieve organisatiecultuur rekening te houden met specifieke behoeften van medewerkers met verschillende culturele achtergronden. Bijvoorbeeld door flexibel te zijn in het opnemen van vrije dagen bij de ramadan of religieuze feestdagen of door in de catering rekening te houden met specifieke eet- en drinkgewoonten.

Naast de boven beschreven algemene aspecten zijn er in de literatuur vijf gedragsaspecten te onderscheiden, die een positieve invloed hebben op het bevorderen van een inclusief werkklimaat.

1) Respectvolle behandeling: Bij respect gaat het erom dat een leidinggevende de medewerker in zijn of haar volledigheid ziet volgens Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk (2013): hierna A+O fonds Rijk. In een respectvolle werkomgeving zal een leidinggevende oprechte interesse tonen in de medewerkers als individuen en niet alleen als medewerkers. Mensen zijn meer gemotiveerd om zich in te zetten voor hun organisatie of team als ze zich gewaardeerd voelen door hun collega's. Ook als het tegenzit. Mensen voelen zich minder betrokken bij hun team als ze zich niet gerespecteerd voelen. Respect helpt mensen dus om beter te functioneren. Dit geldt vooral voor respect ten aanzien van de manier van samenwerken, het gedrag in het team. Dit is van minder groot belang bij respect ten aanzien van prestaties. Mensen ondervinden zelfs geen positieve effecten als ze geprezen worden voor hun prestaties, maar bekritiseerd worden op hun gedrag in het team. Het is van belang om als leidinggevende medewerkers in hun waarde te laten, te prijzen voor hun inzet en faciliteiten te bieden om hun werk goed te doen. Hiervoor is transformationeel leiderschap essentieel (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2013). Bij een transformationele leiderschapsstijl hebben leidinggevendenden meer oog voor individuele kenmerken en zullen deze gebruikt worden om medewerkers te motiveren en te stimuleren. Daarbij ligt hier de nadruk op het vinden van nieuwe manieren van werken en het gebruiken van verschillende perspectieven om tot een oplossing te komen bij problemen. Met het tonen van respect voor werknemers worden zij fysiek, emotioneel en psychologisch in staat gesteld om het beste uit zichzelf te halen. Wanneer medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen en er aandacht is voor hun ontwikkeling zullen ze betrokken en toegewijd zijn, waardoor ze optimaal presteren. Dit heeft een positief effect op het innovatievermogen. Om een cultuur te krijgen waarin mensen respectvol met elkaar omgaan is het belangrijk om elkaar bijvoorbeeld te stimuleren om positieve feedback te geven, goede bedoelingen te prijzen en mensen hun waardering voor elkaar kenbaar laten maken.

2) Gelijkwaardigheid: Het is erg belangrijk dat alle medewerkers op een gelijkwaardige manier in de organisatie behandeld worden (Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk, 2013). Het onderscheid maken in mensen op grond van bepaalde kenmerken zoals leeftijd, geslacht of herkomst heeft namelijk een negatieve invloed op de prestaties van medewerkers en zal erin resulteren dat medewerkers hun ambities bijstellen. Vaak wordt dit onbewust en onbedoeld gedaan. Zelfs door mensen die er bewust mee bezig zijn om te proberen om niet te discrimineren. Daarom is het van belang dat leidinggevendenden bewust worden gemaakt van verschillen die er zijn in wat voor de één heel belangrijk is, maar wat voor de ander niet eens is opgevallen (InterCultureel Instituut, z.j.). Subtiele discriminatie resulteert erin dat mensen de schuld bij zichzelf gaan zoeken (Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk, 2013). Ze voelen zich onzeker en bedreigd. Mensen gaan daardoor aanzienlijk slechter presteren en stellen hun ambities bij. Mensen die merken dat ze benadeeld worden zijn amper geneigd daar iets over te zeggen of te klagen, hoewel die onbedoelde en subtiele discriminatie dus wel degelijk zorgt voor lagere prestaties en minder welbevinden. Het is belangrijk dat leidinggevendenden onbedoelde en subtiele discriminatie erkennen en ertegen optreden. Mensen uit de minder dominerende groepen kunnen wel wat steun gebruiken om goede prestaties te leveren, zonder dat de eisen daarbij aangepast worden. Het is essentieel om klachten over discriminatie altijd serieus te nemen.

3) Waardering van verschillen: Het is belangrijk om verschillen in mensen te waarderen volgens A+O fonds Rijk (2013). Dit kan namelijk zorgen voor unieke inbreng en een productievere samenwerking tussen mensen. In multidisciplinaire teams ontstaan er sneller conflicten dan in teams van gelijkgestemde mensen: het is lastig om een balans te vinden tussen een prettige en succesvolle samenwerking. Er wordt vaak gedacht dat deze conflicten komen omdat de verschillen tussen mensen het moeilijker maken om goed met elkaar samen te werken en de oplossing is om ervoor te zorgen dat mensen in ieder geval in één opzicht, bijvoorbeeld kennis, leeftijd of werkwijze op elkaar

lijken. Dit blijkt echter niet zo te zijn. Als mensen verwachten dat ze van elkaar verschillen is er meer ruimte voor mensen uit het team om ieder hun unieke inbreng te leveren en wordt de samenwerking productiever. Wie tijdelijk een projectteam bijvoorbeeld bij elkaar zet, doet er goed aan om uitdrukkelijk uit te leggen dat de leden bij elkaar zijn gezet omdat ze verschillen in de werkwijze of kennis die ze hebben. De kans is dan het grootst dat de verschillen ook worden uitgesproken en benut.

4) Het benutten van verschillende meningen: Om verschillen in mensen te kunnen benutten zijn er 2 belangrijke behoeften waaraan voldaan moet worden (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, 2014). Dat is de behoefte om geaccepteerd te worden, erbij te horen (toebehoren) en om uniek te zijn (onderscheiden). Organisaties die weten te bereiken dat aan beide behoeften voldaan wordt, weten verschil productief te maken. Door meer ruimte te bieden aan de eigenheid en unieke bijdrage van medewerkers aan organisaties en meer diversiteit toe te laten, wordt aan de tweede behoefte voldaan. Echter is dat nog onvoldoende om de meerwaarde van diversiteit te kunnen benutten. Daarvoor is het essentieel dat medewerkers met verschillende achtergronden met elkaar in contact komen en verschillende visies, ervaringen en invalshoeken met elkaar uitwisselen (Rijksoverheid, z.j.). Hiermee wordt 'tunnelvisie' voorkomen en worden medewerkers geïnspireerd om buiten de gebaande kaders en paden te denken. Hierdoor zijn organisaties met culturele verschillen op de werkvloeren vernieuwender, creatiever en lossen problemen beter op. Dit komt doordat medewerkers verschillende gezichtspunten hebben. Dit leidt weer tot innovatieve producten en diensten, wat nodig is om te kunnen concurreren met andere organisaties. Het benutten van afwijkende meningen is dus erg belangrijk.

5) Eerlijke beslissingen: Volgens O+A fonds Rijk (2013) is eerlijkheid een buitengewoon belangrijk onderwerp als het gaat om de organisatiecultuur. Er wordt door mensen veel waarde gehecht aan moreel gedrag van hun organisatie, van hun leidinggevende, van hun collega's en van zichzelf. Mensen vinden het belangrijk om eerlijk te zijn en door anderen mensen eerlijk gevonden te worden. Men vindt het daarom bedreigend als iemand anders hun morele waarden in twijfel trekt. Een ander onderdeel van eerlijkheid op de werkvloer heeft betrekking op het concept van procedurele rechtvaardigheid. Mensen kunnen zich goed bij een besluit neerleggen, als ze het idee hebben dat het op een rechtvaardige manier is genomen. Zelfs als het betekent dat zij zelf niet geprofiteerd hebben van een besluit. Eén van de aspecten die bijdraagt aan een gevoel van procedurele rechtvaardigheid is de mogelijkheid om deel te nemen aan de besluitvorming en transparantie over beslissingen. Als mensen hun mening mogen geven/presenteren dan voelen ze zich eerlijker behandeld. Hierbij vinden ze het niet zozeer nodig om een stem te hebben in het daadwerkelijke besluit. Bovendien willen mensen het gevoel krijgen dat hun leidinggevende niemand voortrekt en het belang van iedereen in het oog houdt bij beslissingen. Wanneer iemand zich eerlijk behandeld voelt, voelt iemand zich een volwaardig lid van de organisatie wat ervoor zorgt dat ze zich meer betrokken voelen en een grotere inspanning zullen leveren om organisatiedoelstellingen te bereiken.

4.3 Een best practice

Naast deze aspecten is er tijdens dit onderzoek een best practice naar voren gekomen uit een gesprek (zie bijlage 8.0) met D. Pinto (persoonlijke communicatie, 31 maart 2020). In dit gesprek kwam naar voren dat hij bij PWC aan alle lagen de training 'recht doen aan verschillen' heeft gegeven. Uit onderzoek van de Europese Unie kwam deze training naar voren als het meest effectief. Er is een InterCultureel Instituut (ICI) opgezet om deze trainingen te geven. Eén van de geheimen van deze training is het beginnen met een simulatiespel. Hierdoor worden de cursisten bewust van verschillen die er tussen hen zijn. Wat voor de één heel belangrijk kan zijn, valt de ander niet eens op. Daarnaast heeft ICI ook trainingen gegeven bij Deloitte en KPMG. ICI heeft nog steeds een samenwerking met KPMG, nadat ICI daar trainingen heeft gegeven. Er worden nog steeds trainingen gegeven.

5.0 Methodologie

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet en de methode beschreven en onderbouwd. Dit is beschreven aan de hand van desk- en fieldresearch dat uitgevoerd is. De fieldresearch betreft kwalitatief onderzoek met kwalitatieve en kwantitatieve meetinstrumenten. Vervolgens is de verantwoording van de doelgroep, meetinstrumenten, analyse en de procedure en analyse beschreven.

5.1 Vooronderzoek (kwalitatief)

Er heeft een vooronderzoek plaatsgevonden om de huidige situatie van de organisatie en de vraagstelling duidelijk te krijgen. Bij het vooronderzoek is er vooral gekeken naar de organisatie in het algemeen en naar de interne en externe omgeving van Lexence. Het vraagstuk is geconcretiseerd aan de hand van de volgende interne documenten: HR-doelstellingen 2020 en een onderzoek naar employer branding van Lexence. Tevens zijn er hiervoor oriënterende gesprekken met HR-medewerkers en een diepte-interview met een oud-medewerker gevoerd om het vraagstuk te concretiseren. Hierdoor is niet alleen de huidige situatie in kaart gebracht, maar is er ook een helder beeld verkregen van de aanleiding van het onderzoek waardoor het doel van dit onderzoek en de probleemformulering aansluiten op de organisatie.

5.2 Deskresearch

Als basis voor dit onderzoek dient deskresearch. Het doel van het literatuuronderzoek is om antwoord te geven op deelvraag 1 en 2 zoals in tabel 1 is weergegeven. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen, zoals adviesrapporten, kennisdocumenten en wetenschappelijke artikelen. In tabel 1 wordt per deelvraag het type onderzoek, de gekozen dataverzamelmethode, de betreffende doelgroep en de gebruikte literatuur weergegeven. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Gebruikmakend van de literatuur zijn de essentiële begrippen gedefinieerd en afgebakend. Daarna zijn de deelvragen van de deskresearch beantwoord en is de onderzoeksopzet vastgesteld.

Tabel 1: methode van data verzamelen

Deelvraag	Methode van data verzamelen	Gebruikte literatuur
Deskresearch		
1. Wat maakt dat een inclusief werkklimaat van belang is voor een cultureel divers personeelsbestand?	Literatuuronderzoek	(Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018), (Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk, 2013), (Van Beek & Henderikse, 2015), (Çelik, Ashikali, & Groeneveld, 2013) en (Hofhuis & van het Hoog, 2010)
2. Welke (gedrags-)aspecten zijn cruciaal voor een inclusief werkklimaat?	Literatuuronderzoek	(Çelik, 2020), (Diversiteit in bedrijf, 2018), (Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk, 2013), (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, 2014), (Rijksoverheid, z.j.)

Fieldresearch		
3. Wat doen leidinggevenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?	Kwalitatief onderzoek: semigestructureerde interviews met leidinggevenden. Kwantitatief onderzoek: enquête onder de rest van de leidinggevenden.	
4. In hoeverre ervaren medewerkers een inclusief werkklimaat?	Kwalitatief onderzoek: semigestructureerde interview met de voorzitter van de OR. Kwantitatief onderzoek: enquête onder de rest van de medewerkers.	

5.3 Fieldresearch

Het type onderzoek is kwalitatief. Bij dit onderzoek zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve meetinstrumenten gebruikt. Dit wordt volgens de literatuur ook wel Mixed Method-benadering genoemd (Verhoeven, 2018). Voor deze combinatie is gekozen zodat beide methodes elkaar aanvullen en naast elkaar ingezet kunnen worden. Hierdoor kan er een compleet antwoord op de probleemstelling gegeven worden met verschillende invalshoeken. Met de enquête kan de huidige situatie op een feitelijke manier inzichtelijk gemaakt worden en met de interviews kan de diepte in worden gegaan. Samen zal dit zorgen voor een volledig beeld.

5.3.1 Kwantitatief onderzoek

Met behulp van het kwantitatieve meetinstrument wordt de gehele organisatie bij het onderzoek betrokken. Er is voor een enquête gekozen om te achterhalen wat leidinggevenden doen om een inclusief werkklimaat te realiseren en in hoeverre medewerkers een inclusief werkklimaat ervaren. Hier is voor gekozen, omdat de onderwerpen gevoelig kunnen zijn voor de medewerkers en een enquête anoniem kan. Ook is het voordeel van een enquête het grote bereik en dat er geen tijdsdruk is. Respondenten kunnen namelijk rustig de tijd nemen voor elke vraag, hierdoor krijgen ze meer bedenktijd en zullen hun antwoorden meer doordacht en waarheidsgetrouw zijn (Debois, 2017). Aan de hand van de literatuur uit het theoretisch kader en gevalideerde vragenlijsten van De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (z.j.) en A+O fonds Rijk (2013) zijn er twee enquêtes opgesteld met het programma Microsoft Forms.

Er zijn verschillende enquêtes opgesteld omdat met de enquête voor leidinggevenden een andere deelvraag wordt beantwoord dan met de enquête voor medewerkers. Met de enquête voor leidinggevenden wordt er gekeken wat ze doen om een inclusief werkklimaat te realiseren en met de enquête voor medewerkers wordt gekeken in hoeverre ze een inclusief werkklimaat ervaren. Met de resultaten van de enquêtes kan het verschil gemeten worden. De enquêtes en interviews zijn op hetzelfde moment uitgezet en afgenomen. Hiervoor is gekozen om zo soortgelijke vragen in zowel de interviews als de enquête te stellen. Door het tegelijkertijd uitzetten/afnemen worden de vragen niet beïnvloed door de uitkomsten van de interviews en de enquête en is er genoeg ruimte om deze uitkomsten te analyseren en te verwerken.

In de enquêtes komen de volgende onderwerpen naar voren: respectvolle behandeling, waardering van verschillen, benutten van verschillen, gelijkwaardigheid, besluitvorming, voorzieningen en leidinggevend. Ook zijn er in de enquêtes open vragen gesteld om niet alleen kale cijfers te krijgen, maar ook om verdiepende informatie te krijgen van de respondenten.

Deze enquête is uitgezet via de mail van Lexence onder alle 150 medewerkers. Het streven in het onderzoek was om een betrouwbaarheidspercentage van 90% te krijgen met een foutmarge van 5%, wat betekent dat er 97 respondenten in totaal nodig zijn (SurveyMonkey, 2020). Aangezien er 9 interviews afgenomen worden, zijn er bij de enquête 88 respondenten nodig. Om zo veel mogelijk respondenten te krijgen en daarmee een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek zijn er twee herinneringsmails gestuurd. Daarnaast is de enquête in een algemene mail naar alle medewerkers aangekondigd en zijn er 10 mensen persoonlijk gevraagd om de enquête in te vullen. Deze mensen zijn persoonlijk gevraagd, omdat de onderzoeker met deze mensen in de organisatie omging en hierdoor het aantal respondenten wilde verhogen. De enquêtes zijn geanalyseerd door middel van grafieken. Dit is gedaan door soortgelijke vragen van leidinggevend en medewerkers naast elkaar te leggen en te kijken of hier opmerkelijke verschillen tussen zaten. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste resultaten beschreven.

5.3.2 Kwalitatief onderzoek

Naast de enquête zijn er interviews afgenomen om naast feitelijke gegevens ook verdiepende informatie te verkrijgen. Aan de hand van de literatuur zijn de interviewvragen opgesteld en zijn er negen individuele interviews gehouden om te kijken wat leidinggevend en de OR doen om een inclusief werkklimaat te realiseren. Er is voor acht interviews met leidinggevend gekozen, omdat het streven was om 1/3 van de leidinggevend te interviewen. Er is voor 1/3 gekozen omdat er een uitspraak over alle leidinggevend gedaan moest worden en daarvoor moest minstens 1/3 geïnterviewd worden van de opdrachtgever. Dit was ook het meest haalbare met het aantal beschikbare respondenten. Niet alle leidinggevend hadden namelijk tijd voor een interview. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen, zodat er ruimte was voor diepgang maar er ook structuur in het interview gehouden kan worden. De interviews duurden ongeveer een uur en zijn online afgenomen met het programma Zoom vanwege de maatregelen van het Coronavirus. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd (zie bijlage 13) om de betrouwbaarheid te waarborgen. De interviews zijn in een analyseschema gezet in bijlage 14. Er is gekozen om leidinggevend van de secties vastgoedrecht, ondernemingsrecht en ondersteunend management te interviewen, zodat er een uitspraak over alle leidinggevend gedaan kan worden. Bij de interviews stonden dezelfde onderwerpen centraal als bij de enquêtes.

5.4 Verantwoording doelgroep

In deze paragraaf wordt ingegaan op de doelgroep en aan welke selectiecriteria zij hebben moeten voldoen. Er zijn interviews afgenomen met de voorzitter van de ondernemingsraad (OR) en acht leidinggevend van Lexence. De interviews betreffen een gestratificeerde steekproef (Claudia de Graauw, z.j.). Hiervoor is gekozen omdat niet alle leidinggevend vanwege tijdsgebrek beschikbaar waren voor interviews. De interviews zijn afgenomen bij leidinggevend omdat commitment van het management cruciaal is voor succesvol beleid op het gebied van diversiteit en inclusie (Diversiteit in bedrijf, 2018). De leidinggevend zijn in de volgende groepen verdeeld: vastgoedrecht, ondernemingsrecht en ondersteunend management. Aangezien het belangrijk is dat leidinggevend uit alle lagen van de organisatie betrokken zijn, was het een selectiecriteria om uit elke groep respondenten te hebben (Ellemers, Şahin, Wiebren, & van der Toorn, 2018). Er is uit elke groep een representatief aantal gekozen. Verder was het ook een selectiecriteria dat er één iemand uit het dagelijkse bestuur werd geïnterviewd zodat de top van de organisatie ook is meegenomen. Daarnaast was een selectiecriteria dat er uit elke groep één vrouw werd geïnterviewd om zo de meningen van vrouwelijke leidinggevend in het onderzoek mee te nemen.

Er is maar voor één vrouw uit elke groep gekozen, aangezien er niet veel (13%) vrouwelijke leidinggevenden zijn (Lexence c, 2020). Hierdoor zijn zowel vrouwelijke als mannelijke leidinggevenden in het onderzoek meegenomen. Het vierde selectiecriteria was om één notaris te interviewen, zodat de notarissen in het onderzoek zijn meegenomen er een uitspraak over alle leidinggevenden gedaan kan worden. Er is gekozen voor één notaris aangezien er niet veel (9,3%) notarissen zijn. Tot slot was het ook een selectiecriteria om de leidinggevenden te interviewen van de oud-medewerker, omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat deze oud-medewerker geen inclusief werkklimaat heeft ervaren. Hierdoor was het belangrijk om deze leidinggevenden mee te nemen, aangezien er bij dit team dus volgens respondent 1 geen inclusief werkklimaat ervaren werd. Ook is er gericht kozen om de voorzitter van de OR te interviewen, omdat de voorzitter het voortouw neemt in de OR. De OR komt namelijk op voor de belangen van het personeel en draagt bij aan het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen. De OR kan een stimulerende rol spelen in het bevorderen van diversiteit en inclusie (Diversiteit in bedrijf, 2019). Bij de enquête is gekozen voor een populatie om een uitspraak te kunnen doen over de gehele organisatie. De enquête is afgenomen onder leidinggevenden en medewerkers, omdat diversiteit en inclusie een proces is dat de gehele organisatie aangaat (Hofhuis & van het Hoog, 2010). Door het meenemen van de gehele organisatie, kan er gekeken worden of er draagvlak is. Draagvlak is een cruciaal aspect voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat (Diversiteit in bedrijf, 2018). Met het uitvoeren van het onderzoek zal de bewustwording van het onderwerp diversiteit en inclusie bij leidinggevenden en medewerkers worden vergroot.

5.5 Procedure en analyse

In deze paragraaf is de procedure en analyse van het onderzoek beschreven. Voor het afnemen van de interviews zijn leidinggevenden en de voorzitter van de OR via de mail benaderd voor een interview. Deze interviews hebben eind april 2020 plaatsgevonden. In deze mail stond kort het doel van het interview vermeld. Ook is de mogelijkheid gegeven om van tevoren de vragen in te zien om zich voor te bereiden of in te lezen. De enquête is uitgezet op 16 april door mijn opdrachtgever, aangezien de onderzoeker zelf niet over een thuiswerkaccount beschikt en er vanwege het Coronavirus door iedereen thuisgewerkt wordt. Na deze mail zijn er nog twee herinneringsmails gestuurd door mijn opdrachtgever om het respondentpercentage nog hoger te krijgen. Daarna zijn de resultaten van de interviews en de enquête geanalyseerd. De analysemiddelen van het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een vragenlijst (zie bijlage 15) en grafieken (zie bijlage 17). Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een lijst met interviewvragen (zie bijlage 11) en een analyseschema (zie bijlage 14) waarin de interviews zijn verwerkt. Om het analyseschema overzichtelijk te maken is alleen de relevante informatie erin gezet en zijn delen van zinnen gearceerd. De uitkomsten van de interviews en de enquête worden meegenomen in het advies aan Lexence.

5.6 Betrouwbaarheid, validiteit, generaliseerbaarheid en bruikbaarheid

Hieronder wordt de betrouwbaarheid, validiteit, begripsvaliditeit, generaliseerbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek toegelicht.

Betrouwbaarheid

In totaal hebben 62 medewerkers de enquête ingevuld en 11 leidinggevenden. Dit betekent dat er 73 respondenten zijn. Als hetzelfde betrouwbaarheidspercentage (90%) aangehouden wordt als bij de methodologie betekent dat er een foutmarge van 7% is (CORPOS, z.j.). De foutmarge is dus 2% hoger dan gepoogd. Hierdoor is de kans 2% groter, dat als er opnieuw onderzoek uitgevoerd wordt dat er niet volledig een vergelijkbaar antwoord uitkomt. Wanneer opnieuw onderzoek wordt gedaan naar dit onderwerp met dezelfde selectiecriteria, wordt verwacht dat er een vergelijkbaar antwoord uitkomt. Wanneer er andere selectiecriteria zijn toegepast, zal dit invloed hebben op de antwoorden. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is de Mixed-Method-benadering gebruikt.

Door de Mixed Method-benadering zijn er niet alleen kale cijfers, maar ook de achtergrond van deze getallen (Verhoeven, 2018). De probleemstelling wordt daardoor vanuit meerdere invalshoeken belicht. In de interviews zijn heldere vragen gesteld en de vragen zijn op dezelfde wijze geformuleerd in elk interview. Er is namelijk een pilot uitgevoerd, waarin dit de feedback was. De interviews hebben plaatsgevonden in dezelfde omstandigheden. Om herhaalbaarheid van de enquêtes te vergroten is de data via een digitale vragenlijst en anoniem verwerkt. De invultijd van de enquête is maximaal twaalf minuten. De enquête is uitgezet via de mail van Lexence zoals in bijlage 16 te lezen is.

Validiteit

Er zijn individuele interviews gehouden. Ook is er bij dit onderzoek gelet op het waarborgen van de privacy door de uitkomsten van de interviews te anonimiseren en de enquêtes anoniem in te laten vullen. Hier is voor gekozen omdat het onderwerp van dit onderzoek gevoelig kan zijn voor leidinggevenden en medewerkers. Op deze manier kunnen medewerkers zich vrij voelen om eerlijk hun mening te geven omdat hun antwoorden niet herleidbaar zijn. Ook is er hierdoor geen sprake van groepsdruk. Om die reden wordt de validiteit verhoogt, omdat de kans op sociaal wenselijke antwoorden worden verkleind. De enquêtes en interviews zijn gebaseerd op de theorie uit het theoretisch kader. Zo zijn er over elk aspect uit het theoretisch kader dat van belang is voor een inclusief werkklimaat vragen opgesteld voor de enquête zoals in bijlage 15 te zien is. De validiteit van de enquêtes is ook gewaarborgd doordat de enquêtes eerst zijn getest door twee medewerkers van Lexence om te kijken hoe lang de invultijd is en of de vragen begrijpelijk zijn. Daarnaast is er in de interviews ingegaan op alle theorie uit het theoretisch kader behalve de besluitvorming. Als hier wel tijd voor was in de interviews, is dit onderwerp wel uitgevraagd. Aangezien er bij de meeste interviews hier geen tijd voor was, is dit onderwerp overgeslagen omdat er keuzes gemaakt moesten worden. Dit onderwerp is wel uitgevraagd in de enquête voor leidinggevenden, zodat er alsnog iets over gezegd kon worden. Bij de interviews is een vooropgestelde vragenlijst (zie bijlage 11) gebruikt, zodat in elk interview ongeveer dezelfde vragen zijn gesteld. Er was wel ruimte om op interessante punten verder de diepte in te gaan. Verder zijn de respondenten eerst op hun gemak gesteld en is duidelijk verteld dat alle resultaten anoniem verwerkt worden. Door de enquête en interviews kan onderzocht worden welke aspecten van het werkklimaat verbeterd kunnen worden om een inclusief werkklimaat te bevorderen.

Begripsvaliditeit

Bij een paar begrippen uit de enquêtes is toelichting gegeven om ervoor te zorgen dat de medewerkers de begrippen in de enquête begrepen. Dit is gedaan om misvattingen te voorkomen. Ook bij de individuele interviews is er aan de respondenten naar definities gevraagd om te kijken of dit overeenkwam met gebruikte definities in het onderzoek. Voor de mensen die bepaalde begrippen niet goed kenden, zijn deze begrippen nader toegelicht.

Generaliseerbaarheid

Er is onderzoek gedaan bij leidinggevenden van ondersteunend personeel, vastgoedrecht en ondernemingsrecht. Hierdoor kan er een uitspraak gedaan worden over de gehele organisatie.

Bruikbaarheid

Met de opdrachtgever is bij elke ondernomen actie afgestemd, om de bruikbaarheid van het onderzoek te garanderen. Regelmatig vond er overleg plaats met de opdrachtgever, zodat de feedback verwerkt kon worden. Het onderzoek geeft inzicht in wat Lexence kan doen om een inclusief werkklimaat te bevorderen, zodat er een cultureel divers personeelsbestand gerealiseerd kan worden.

6.0 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek weergegeven. Onderstaande deelvragen van het veldonderzoek worden in dit hoofdstuk behandeld:

6.1 Wat doen leidinggevenden bij Lexence om een inclusief werkklimaat te realiseren?

Met de resultaten wordt inzichtelijk gemaakt wat leidinggevenden aangeven te doen om een inclusief werkklimaat te realiseren. De resultaten van de interviews en de enquête worden hieronder per gedragsaspect toegelicht.

➤ **Dragvlak en commitment leidinggevenden**

Zowel uit de enquête als de interviews blijkt dat het grootste deel van leidinggevenden culturele diversiteit van belang vinden om de organisatie een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij, vernieuwender en creatiever te zijn en problemen beter op te lossen. Daarnaast denken leidinggevenden dat culturele diversiteit van belang is om op de lange termijn betere resultaten te boeken en een bredere groep cliënten aan te kunnen trekken. Hoewel er door 87,5% van de respondenten aangegeven wordt dat ze culturele diversiteit en een inclusief werkklimaat belangrijk vinden, is bij de vraag hoe ze dit uitdragen geantwoord met dat ze momenteel geen divers team hebben en niet uitdragen dat ze diversiteit en een inclusief werkklimaat belangrijk vinden. Er wordt aangegeven dat ze meer mensen met een andere culturele achtergrond zouden moeten aannemen, maar dat er bij de selectieprocedure weinig tot geen mensen met een andere culturele achtergrond solliciteren. Verder geven leidinggevenden, als antwoord op de vraag wat ze nog meer kunnen doen om een meer inclusief werkklimaat te creëren, aan dat er meer oprechte interesse getoond kan worden door hen en ze meer benaderbaar kunnen zijn. Ook werd het meer afstemmen op culturele verschillen van evenementen/faciliteiten genoemd.

➤ **Communicatie**

Over het onderwerp interne communicatie wordt gezegd dat er eens in de maand een lunch is, waarbij alle ontwikkelingen op financieel vlak, hoe het met kantoor gaat en ook andere ontwikkelingen die in opkomst zijn gecommuniceerd worden. *“Die interne communicatie kan wel beter zou ik zeggen.”* (Respondent 10, zie bijlage 13.9). Extern wordt er gecommuniceerd door berichten te plaatsen op Instagram, Facebook en de website. Daarbij heb je de website werkenbijlexence.com en daarop is te lezen hoe het is om bij Lexence te werken en doet Lexence aan allerlei events mee met name voor studenten. *“Ook al is het niet per se iets waar ik zelf aan mee werk. Maar ik denk dat het verhaal wat je vertelt over je werkgever en ook aan elkaar, dan voel je alsof je erbij hoort als je weet wat er speelt of project of dingen die eraan komen. Dat geeft je het gevoel van ik hoor hierbij, we zijn een groep en samen zijn we bezig met een bepaald iets en dat kan dan van alles zijn. Dat merk je wel dat Lexence daar mee bezig is.”* (Respondent 8, zie bijlage 13.7). Ook heeft Lexence de overeenkomst Women’s Charter ondertekend. Een respondent geeft daarover aan geen idee te hebben wat Lexence hier precies mee doet. *“Je weet dat wij als kantoor ook één of andere overeenkomst hebben met Women’s Charter om met name meer vrouwelijke Partners te benoemen. Dat hebben we kennelijk ondertekend, maar wat we daar nou actief voor doen zou ik echt niet weten.”* (Respondent 9, zie bijlage 13.8).

➤ **Respectvolle behandeling**

Uit de enquête blijkt dat alle leidinggevenden aangeven dat ze waardering en positieve feedback geven aan de mensen in hun team. Verder geeft 18% van de leidinggevenden aan dat ze het er niet mee oneens en niet mee eens (neutraal) zijn dat ze bewust bezig zijn met het creëren van een prettige werksfeer in hun team. Daarnaast komt in de interviews naar voren dat 62,5% van de respondenten aangeeft dat ze meer gefocust zijn op de prestaties dan op de waardering van het gedrag van medewerkers. *“Ik ben denk ik toch meer gefocust op prestaties.”* (Respondent 7, zie bijlage 13.6). De andere 37,5% geeft aan dat het een combinatie is van beide aspecten.

➤ **Waarderen van verschillen**

Uit de enquête blijkt dat 72,7% van de leidinggevenden een werkklimaat creëert waarin ruimte is voor verschillen in denken en handelen. Over dit onderwerp wordt in de interviews aangegeven dat leidinggevenden voor verschillen in denken en handelen open staan en er ruimte voor geven, maar het niet specifiek stimuleren. *“Nou ik sta op zich open voor als men ergens anders over denkt of met iets is van waarom doen jullie het altijd zo en waarom kan het niet zo.”* (Respondent 6, zie bijlage 13.5). Bovendien geeft 36,4% van de leidinggevenden aan dat ze niet weten hoe ze met spanningen tussen medewerkers moeten omgaan, als die zouden ontstaan door culturele verschillen. 27,3% van de leidinggevenden is hierover neutraal.

➤ **Benutten van verschillen**

Uit de enquête blijkt dat 81,8% aangeeft dat ze hun medewerkers stimuleren om zich vrij te voelen een afwijkende mening te kunnen geven. Daarnaast geeft van de leidinggevenden 63,6% aan dat ze hun medewerkers stimuleren om ook buiten de gebaande kaders te denken en dit te delen met collega's. Verder heeft 27,3% van de medewerkers geen kennis van normen en waarden in verschillende culturen om een cultureel divers team goed te kunnen managen en is 27,3% hierover neutraal. Alle respondenten in de interviews geven aan dat ze wel basiskennis hebben van verschillende culturele normen en waarden, maar dat een groot deel onvoldoende kennis heeft om een cultureel divers team goed te kunnen managen. *“Ongetwijfeld zou ik onvoldoende kennis hebben van al die verschillen.”* (Respondent 9, zie bijlage 13.8).

➤ **Gelijkwaardigheid**

Uit de enquête voor leidinggevenden geeft 81,8% aan dat ze in hun team geen onderscheid maken tussen collega's op basis van leeftijd, geslacht of herkomst. Eén van de leidinggevende uit de interviews geeft aan zich niet bewust bezig te houden met het ervoor zorgen dat iedereen op een gelijkwaardige manier behandeld voelt. Andere leidinggevenden uit de interviews geven aan dat ze dat doen door iedereen te behandelen waar men behoefte aan heeft, te waarderen op de manier zoals hij/zij is en op dezelfde manier te behandelen en bij te betrekken. Verder geven leidinggevenden aan dat ze door stand-ups en teamoverleg zorgen dat iedereen zijn mening kan geven ongeacht leeftijd, geslacht, herkomst, ervaring of hiërarchische positie. In een teamoverleg doen leidinggevenden dit door soms bewust bepaalde mensen altijd als eerste te vragen en niet altijd de mensen die vooraan staan met hun mening of door het gevoel te geven dat ze vrij zijn om dingen te kunnen zeggen. Tevens geeft 91% van de respondenten in de interviews aan dat iedereen zijn mening kan geven ongeacht ervaring of hiërarchische positie. Ook is naar voren gekomen dat 18,2% het niet mee eens is en 9,1% neutraal is over dat ze er wat van zeggen als ze vinden dat humor bij collega's te ver gaat. In de interviews komt over dit onderwerp naar voren dat humor af en toe te ver gaat, maar dat dit wel afhankelijk is van de afdeling waar je werkt. *“Ik denk dat we zo 4/5 teams kunnen benoemen, waar mensen in zitten die zich soms uitdrukken op een manier waarvan je denkt dit is niet oké.”* (Respondent 10, zie bijlage 13.9) Er blijkt dat er met name door mannen grappen over vrouwen gemaakt worden en er grappen gemaakt worden ten koste van iemand anders. *“Dat zie je met name veel zeg maar bij mannelijke advocaten die grappen over vrouwen maken en wat ze zelf dan heel humoristisch vinden. De vrouwen in kwestie vinden het vaak helemaal niet zo humoristisch, terwijl de mannen denken dat ook de vrouwen het geestig vinden.”* (Respondent 4, zie bijlage, 13.3). Verder is er door enkele leidinggevenden aangegeven dat er bij Lexence weleens situaties zijn, waarin mensen buitengesloten worden. *“Waar ik zelf een ongelofelijke hekel aan heb, is dat eindeloze kliekjes gedoe en dat mensen niet mee kunnen doen en worden buitengesloten.”* (Respondent 10, zie bijlage 13.9). Eén van de leidinggevenden heeft zelf het gevoel gehad zich weleens buiten gesloten te voelen. *“Ik heb mij zelf in het begin wel een beetje buitengesloten gevoeld.”* (Respondent 8, zie bijlage 13.7).

➤ **Besluitvorming**

Uit de enquête blijkt dat leidinggevendenden de mogelijkheid aan medewerkers geven om deel te nemen aan de besluitvorming en dat ze waar mogelijk transparant zijn.

➤ **Belangrijkste elementen werkklimaat**

Voor een inclusief werkklimaat vinden leidinggevendenden respectvolle behandeling één van de drie belangrijkste elementen. Geen van de leidinggevendenden heeft communicatie aangegeven als belangrijk element. Naast respectvolle behandeling zijn voor leidinggevendenden visie, monitoring en evaluatie belangrijke elementen voor een inclusief werkklimaat. Van de leidinggevendenden geeft 36,4% aan dat ze het er niet mee eens zijn dat ze uitdragen dat diversiteit en een inclusief werkklimaat van belang zijn.

➤ **Werkklimaat**

Bij de enquête komt naar voren dat 54,5% een prettig werkklimaat ervaart. Er wordt gezegd dat het werkklimaat open, transparant, klant- en prestatiegericht is. Er is ook aangegeven dat het minder hiërarchisch kan en er veel geroddeld wordt. *“Ik vind dat er vrij veel geroddeld wordt en makkelijk mensen ‘onder de bus’ worden gegooid. Ik heb het idee dat dit voortkomt uit angst.”* (Respondent 6, zie bijlage 19). Ook komt net zoals bij de enquête van medewerkers het onderwerp groepsvorming naar voren. *“Kan veel beter: men vormt veel klikjes.”* (Respondent 4, zie bijlage 19). Dit wordt door 9,1% aangegeven in de enquête en door 25% in de interviews. 27,3% van de leidinggevendenden geeft aan op het moment geen specifieke/speciale activiteiten te organiseren om een inclusief werkklimaat te realiseren. Andere leidinggevendenden geven aan dit te doen door hun medewerkers met respect en gelijkwaardig te behandelen, open te staan voor meningen en te stimuleren om deze te geven. Verder geven ze aan een open/laagdrempelig prettige werkomgeving te creëren waar iedereen zich gehoord voelt en vrij is om te zeggen wat diegene denkt of vindt. Dit wordt gedaan door het zo veel mogelijk bespreekbaar maken, door het betrekken in de besluitvorming en door te proberen om zo consequent en transparant mogelijk te zijn.

45,5% van de leidinggevendenden heeft geen idee wat ze nog meer zouden kunnen doen voor een inclusief werkklimaat. 54,4% van de leidinggevendenden hebben de volgende dingen aangegeven die ze kunnen doen om een meer inclusief werkklimaat te creëren: meer kennis van culturele verschillen, een cursus volgen, bewustzijn bevorderen, onderwerp op de agenda van het teamoverleg zetten, nog meer het goede voorbeeld geven, meer waardering tonen voor het werk en meer individuele aandacht besteden. In de interviews wordt er door leidinggevendenden aangegeven dat er veel vrouwelijke medewerkers zijn, maar dat er weinig vrouwen zijn die een senior of Partner positie innemen en dat dit misschien wel door het ‘up-or-out’ systeem komt of bepaalde regels. Bij het up-or-out systeem moet je telkens blijven groeien en als je niet groeit moet je uitstromen. *“Ook misschien wel de regeltjes die we hebben dat die misschien verkeerd kunnen uitpakken voor iemand die meer tijd aan zijn gezin wil besteden en dat dat vaak de vrouw is.”* (Respondent 3, zie bijlage 13.2) Volgens leidinggevendenden is het goed om hier nader naar te kijken om een meer inclusief werkklimaat te creëren. Daarnaast wordt er aangegeven dat de organisatie meer een geheel kan zijn omdat er nu veel vaste groepjes zijn. *“Ik zie wel een mogelijkheid om meer mensen te verbinden met elkaar, dus dat er een geheel ontstaat. Ik heb het gevoel dat er wel echt veel eilandjes zijn.”* (Respondent 8, zie bijlage 13.7). Er werd daarbij ook gezegd dat je bij Lexence in het standaardplaatje moet passen om erbij te horen. Volgens de respondenten is het standaardplaatje iemand die veel op zijn CV heeft staan en lid is geweest van een studentenvereniging. *“Maar je moet wel vooral in het hokje passen anders val je buiten de boot en ben je niet one of us. One of us als je dat niet bent dan denk ik niet dat je je hier in kantoor heel erg veilig voelt of thuis voelt.”* (Respondent 2, zie bijlage 13.1). Tevens blijkt uit de enquête dat de meeste leidinggevendenden het belangrijk vinden om rekening te houden met verschillende culturele achtergronden in de arbeidsomstandigheden. Zelfs als dit invloed heeft op hun eigen arbeidsomstandigheden. Naast dat ze dat belangrijk vinden is meer dan de helft van de

leidinggevenden bereid om zich in te zetten voor het opzetten en het uitvoeren van diversiteitsbeleid.

6.2 In hoeverre ervaren de medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat?

Met de resultaten wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de medewerkers bij Lexence een inclusief werkklimaat ervaren. De resultaten van het interview en de enquête worden hieronder per gedragsaspect toegelicht. Het interview van de OR is bij deze deelvraag opgenomen omdat in het begin van het interview bleek dat de OR zich tot op heden niet bezig heeft gehouden met het thema diversiteit en inclusie. De rest van het interview is de voorzitter van de OR geïnterviewd in de rol van medewerker.

➤ Ondernemingsraad

Uit het interview met de voorzitter van de OR blijkt dat er tot op heden niet is stil gestaan bij het thema diversiteit en inclusie. De OR heeft geen beleid of visie op dit thema. *“Vooralsnog hebben we eigenlijk niet echt daar iets mee gedaan.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4). Pas door het lezen van de interviewvragen is de voorzitter van de OR bewust geworden dat het goed zou zijn als de OR hier zich voor in gaat zetten en zich met het thema gaat bezighouden. Daarnaast wordt aangegeven dat het goed zou zijn als de partnergroep en de OR divers is, zodat mensen in de organisatie dat als afspiegeling zien. Momenteel ontbreekt er culturele diversiteit in de OR. Ook kan dat weer invloed hebben volgens de respondent op dat er meer diverse mensen bij Lexence komen werken en er andere cliënten aangetrokken worden. *“Op diezelfde manier geloof ik dat als de OR een diverse samenstelling heeft dat dat bijdraagt aan de diversiteit op de werkplek of in ieder geval de inclusie.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4).

➤ Respectvolle behandeling

Uit de resultaten van de enquête van medewerkers komt naar voren dat medewerkers zich minder geaccepteerd en gewaardeerd voelen door collega's dan door leidinggevenden. Verder blijkt dat 74% van de medewerkers positieve feedback ervaren als ze hun werk goed doen. Daarnaast ervaart 89% een prettige werksfeer binnen de organisatie. Bij dit onderdeel van het interview kwam naar voren dat de respondent zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt door haar collega's en leidinggevende en dat er een prettige omgang sfeer wordt ervaren. *“Er hangt wel een hele goede sfeer en dat iedereen heel collegiaal is naar iedereen.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4).

➤ Waarden van verschillen

98,4% van de medewerkers geeft aan dat ze een werkklimaat waarin verschillen in denken en handelen mogelijk is belangrijk vinden. Overigens geeft 58,1% van de medewerkers aan dat er bij een divers personeelsbestand door de culturele verschillen meer spanningen ontstaan op de werkvloer. Uit het interview met de voorzitter van de OR blijkt dat deze respondent het belangrijk vindt om zichzelf te kunnen zijn om zich thuis te voelen in de organisatie en geeft aan dat mensen zich dit niet volledig realiseren. *“Ik heb het gevoel dat mensen denken het maakt toch niet zo heel veel uit wat iemand is, maar dat het voor mensen zelf heel belangrijk is dat mensen zichzelf kunnen zijn op kantoor.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4). Daarbij is aangegeven dat het waarderen en respecteren van verschillen van belang is voor het realiseren van de toegevoegde waarde van diversiteit en dat het voor spanningen kan zorgen. *“Ik denk dat mensen het belang moeten inzien van diversiteit. Als mensen het belang inzien van diversiteit, denk ik dat mensen zullen respecteren dat mensen verschillen hebben en dat het dan goed gaat. Op het moment dat dat niet zo is, dat het dan problemen kan opleveren.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4).

➤ **Benutten van verschillen**

Uit de enquête blijkt dat 12,9% zich niet vrij voelt om een afwijkende mening te kunnen geven en dat 29% hierover neutraal is. Daarnaast blijkt dat 16,2% van de medewerkers aangeeft geen kennis van normen en waarden uit verschillende culturen te hebben om met iemand uit een andere cultuur te kunnen samenwerken. Ook geeft 46,8% aan dat ze door leidinggevenden gestimuleerd worden om ook buiten de gebaande kaders te denken en dit te delen met collega's. In het interview kwam naar voren dat het door haar leidinggevende gewaardeerd wordt als mensen buiten de gebaande kaders denken, waardoor ze zich vrij voelt om haar mening te kunnen uiten. Overigens zijn er veel mensen die eenzelfde stijl hebben in de manier van werken, waardoor dingen alsnog op dezelfde manier kunnen gaan. *“Tegelijkertijd zijn er natuurlijk ook wel veel mensen die een beetje vastgeroest zijn in de manier van werken.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4).

➤ **Gelijkwaardigheid**

Uit de enquête voor medewerkers blijkt dat 29,1% ervaart dat er in het werk onderscheid gemaakt wordt tussen collega's op basis van leeftijd, geslacht of herkomst. Daarnaast blijkt dat 35,5% van de medewerkers niet ervaart dat ieders mening telt ongeacht ervaring of hiërarchische positie. Tevens is 8,1% het er mee eens en is 19,4% neutraal over dat humor te ver gaat. Uit het interview blijkt dat de humor soms te ver kan gaan. *“Het gebeurt wel zo vaak dat ik het er wel eens met mensen over heb, dat ik denk oh ja dat moet gewoon niet meer.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4). Er kwam naar voren dat mensen soms grappen persoonlijk kunnen opvatten. *“Niet per se dat de grappen niet kunnen of in ieder geval dat het te intimiderend is. Grappen kunnen mensen wel persoonlijk opvatten. Ook al bedoelen mensen het dan grappig houdt het wel bepaalde patronen heel erg in stand.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4). Ook komt uit de enquête naar voren dat 93,6% geen ongewenste intimiteiten ervaart en zich niet onveilig voelen in contact met collega's. Daarnaast voelt 95,2% zich niet gepest of buitengesloten.

➤ **Besluitvorming**

Uit de enquête voor medewerkers is naar voren gekomen dat 43,5% van de medewerkers mogelijkheden ervaart om deel te nemen aan de besluitvorming. Verder blijkt dat 40,3% geen transparante besluitvorming ervaart en 33,9% hierover neutraal is. Uit het interview met de voorzitter van de OR kwam ook naar voren dat transparantie over de besluitvorming beter kan. De beslissingen worden door de partnergroep genomen en er worden nu zaken via de OR toegelicht. *“Wat dat betreft is er weinig invloed denk ik van onderaf.”* (Respondent 5, zie bijlage 13.4). Daarnaast geeft in de enquête van de medewerkers 12,9% aan het niet mee eens en 43,5% neutraal te zijn dat beslissingen van leidinggevenden met betrekking tot medewerkers eerlijk genomen worden.

➤ **Draagvlak**

Het grootste percentage medewerkers vindt culturele diversiteit van belang om een afspiegeling te zijn van de maatschappij, vernieuwender en creatiever te zijn. Ook vinden medewerkers culturele diversiteit van belang om problemen beter op te lossen, betere resultaten te boeken op de lange termijn en beter gebruik te maken van de arbeidsmarkt. Bovendien komt in de enquête van de medewerkers naar voren dat 40,4% vindt dat hun leidinggevenden uitdragen dat ze diversiteit en inclusief werkklimaat belangrijk vinden.

➤ **Werkklimaat**

Op het moment vinden 74,2% van de medewerkers het werkklimaat prettig. Er wordt wel door respondenten aangegeven dat dit afhankelijk is van op welke afdeling je werkt. *“Denk dat het wel afhangt van binnen welk team of op welke verdieping je werkt. Verschil tussen teams en verdiepingen is namelijk groot.”* (Respondent 9, zie bijlage 18). Ook is er aangegeven dat er meer opgetreden kan worden tegen groepsvorming en/of ongewenst gedrag. *“Wordt niet altijd adequaat opgetreden tegen groepsvorming en/of ongewenst gedrag.”* (Respondent 14, zie bijlage 18). Tevens geven

respondenten aan dat het personeelsbestand een homogene groep is en er meer aan diversiteit gedaan kan worden. *“Eenzijdig want iedereen lijkt op elkaar.”* (Respondent 53, zie bijlage 18). Andere punten wat betreft het werkklimaat die uit de enquête van medewerkers naar voren zijn gekomen zijn dat het werkklimaat transparanter kan, minder hiërarchisch en dat de communicatie tussen afdelingen beter zou kunnen.

Aan de medewerkers is ook de vraag gesteld, wat zij als leidinggevenden zouden doen om een meer inclusief werkklimaat te creëren. Punten die naar voren kwamen zijn open communiceren, minder grappen ten koste van anderen maken, uitdragen dat verschillen gewaardeerd worden en kunnen bijdragen aan een beter eindresultaat en het tonen van oprechte interesse in de medewerkers als individu en niet alleen als medewerkers. *“Praten met de medewerkers. Ook buiten inhoudelijke dingen om en interesse tonen.”* (Respondent 7, zie bijlage 18). Daarnaast werd ook het verdiepen in andere culturen en het thuis laten voelen van culturele minderheden genoemd door het bieden van faciliteiten en te zorgen dat medewerkers geïnteresseerd zijn in de culturele minderheden. *“Meeste leidinggevenden zijn opgegroeid in een beperkte omgeving en studie (al dan niet lid) heeft dat niet veranderd. Daardoor zijn ze vaak onhandig in communicatie met medewerkers uit culturele minderheden.”* (Respondent 9, zie bijlage 18). Verder is er aangegeven dat er meer gedaan kan worden aan het creëren van een eenheid in de organisatie. *“Meer inclusieve en horizontale momenten creëren. Denk aan een lunch met de afdeling (in plaats van de standaard groepjes) of dat je eens met een andere afdeling een koffie moment hebt of een rondje loopt.”* (Respondent 30, zie bijlage 18). Ook kwam er uit de resultaten naar voren dat het standaard plaatje bij selectieprocedure meer losgelaten moet worden. *“Bij sollicitaties de afweging “past goed bij de rest van kantoor loslaten.”* (Respondent 48, zie bijlage 18). Er wordt aangegeven dat er daardoor veel kandidaten uit een bepaalde doelgroep geworven worden. *“Niet alleen kijken naar wie zoveel mogelijk op zijn CV heeft staan of wie actief lid is van een studentenvereniging. Dan blijf je allemaal in dezelfde vijver vissen.”* (Respondent 12, zie bijlage 18).

➤ **Voorzieningen en bereidheid opzetten/uitvoeren diversiteitsbeleid**

De meeste medewerkers vinden het belangrijk om rekening te houden met verschillende culturele achtergronden in de arbeidsomstandigheden. Zelfs als dit invloed heeft op hun eigen arbeidsomstandigheden. Naast het feit dat ze dit belangrijk vinden, is meer dan de helft van de medewerkers bereid om zich in te zetten voor het opzetten en het uitvoeren van diversiteitsbeleid.

6.3 Deelconclusie

Per onderwerp zijn de resultaten van de leidinggevenden met medewerkers vergeleken in deze paragraaf.

➤ **Draagvlak en commitment leidinggevenden en ondernemingsraad**

Leidinggevenden geven aan dat ze culturele diversiteit van belang vinden, maar momenteel hebben ze geen divers team of sommigen dragen niet uit dat ze diversiteit en een inclusief werkklimaat belangrijk vinden. In de enquête van medewerkers komt ook naar voren dat niet wordt ervaren dat alle leidinggevenden uitdragen dat ze diversiteit en een inclusief werkklimaat van belang vinden. Door veel leidinggevenden is aangegeven dat er bij de selectieprocedure weinig tot geen mensen met een andere culturele achtergrond solliciteren en dat altijd de kwaliteit van mensen voorop staat.

Ook heeft de OR tot op heden niet bij het thema diversiteit en inclusie stilgestaan. Tevens geven leidinggevenden aan dat er meer oprechte interesse getoond kan worden, ze meer benaderbaar kunnen zijn en dat evenementen/faciliteiten meer op verschillende culturen afgestemd kunnen worden om een meer inclusief werkklimaat te realiseren. Verder is er over interne communicatie gezegd dat dit beter zou kunnen bijvoorbeeld doordat er eens per maand een lunch is waarbij alle ontwikkelingen worden gecommuniceerd. Extern wordt er gecommuniceerd via Instagram, Facebook, de website, events en de website werkbijlexence.com. Zowel intern als extern wordt er niet over het onderwerp diversiteit gecommuniceerd.

➤ **Respectvolle behandeling**

Medewerkers voelen zich minder geaccepteerd en gewaardeerd door collega's dan door leidinggevenden. Verder blijkt dat leidinggevenden aangeven dat ze waardering en positieve feedback geven en dat een groot deel van de medewerkers dit ook ervaart. In de interviews van leidinggevenden is wel aangegeven dat dit meer gedaan kan worden en is aangegeven dat een leidinggevende er bewust van is dat het team graag meer waardering en positieve feedback zou willen. Verder ervaart een groot deel van de medewerkers en leidinggevenden een prettige werksfeer binnen de organisatie. Een klein deel van de leidinggevenden geeft aan dat ze niet bewust bezig zijn met het creëren van een prettige werksfeer in hun team.

➤ **Waardering van verschillen**

Het blijkt dat leidinggevenden open staan en ruimte geven voor een werkklimaat waarin ruimte is voor verschillen in denken en handelen, maar dit niet specifiek stimuleren. Medewerkers vinden juist een werkklimaat waarin verschillen in denken en handelen mogelijk is belangrijk. Ook kwam in het interview met de OR naar voren dat het waarderen en respecteren van belang kan zijn voor iemand om zich thuis te voelen in de organisatie, maar dat mensen zich dit nog niet volledig realiseren. Overigens geven veel medewerkers aan dat er bij een divers personeelsbestand door de culturele verschillen meer spanningen ontstaan op de werkvloer en een deel van de leidinggevenden weet hier niet mee om te gaan.

➤ **Benutten van verschillen**

Er blijkt dat een groot deel van de leidinggevenden aangeven hun medewerkers te stimuleren om zich vrij te voelen een afwijkende mening te kunnen geven, maar dat niet alle medewerkers dit ervaren. Daarnaast geeft een groot deel van de leidinggevenden aan hun medewerkers te stimuleren om ook buiten de gebaande kaders te denken en ervaart bijna de helft van de medewerkers dit ook zo. Uit het onderzoek komt naar voren dat zowel een deel van de medewerkers als leidinggevenden onvoldoende kennis hebben van verschillende culturele achtergronden.

➤ **Gelijkwaardigheid**

Uit de enquête geeft een groot percentage van de leidinggevenden aan geen onderscheid te maken in hun team tussen collega's op basis van leeftijd, geslacht of herkomst, maar dit wordt niet door alle medewerkers zo ervaren. Leidinggevenden geven aan dit te doen door iedereen te behandelen waar men behoefte aan heeft, te waarderen op de manier zoals hij/zij is en op dezelfde manier te behandelen en te betrekken. Eén van de leidinggevenden geeft wel aan zich niet bewust bezig te houden met het ervoor te zorgen dat iedereen zich op een gelijkwaardige manier behandeld voelt. Verder komt uit de enquête en interviews van leidinggevenden naar voren dat vrijwel iedereen aangeeft dat iedereen zijn mening kan geven ongeacht ervaring of hiërarchische positie. Dit wordt door een groot deel van de medewerkers niet ervaren. In de interviews wordt aangegeven dit te faciliteren door stand-ups en teamoverleg. In een teamoverleg doen leidinggeven dit door soms bewust bepaalde mensen altijd als eerste te vragen en niet altijd de mensen die vooraan staan met hun mening of door het gevoel te geven dat ze vrij zijn om dingen te kunnen zeggen.

Daarnaast blijkt dat een deel van de medewerkers en de voorzitter van de OR vinden dat de humor te ver gaat, terwijl een groot deel van de leidinggevenden aangeeft er wat van te zeggen als ze vinden dat humor bij collega's te ver gaat. Tevens geven in de interviews en de enquête van leidinggevenden sommige respondenten aan dat humor te ver kan gaan, maar dat dit wel afhankelijk is van de afdeling waar je werkt. Het blijkt dat er met name grappen door mannen gemaakt worden over vrouwen. Ook blijkt uit de enquête voor medewerkers dat 93,6% in hun werk niet met ongewenste intimiteiten te maken hebben en zich onveilig voelen in contact met collega's. Van de medewerkers geeft 95,2% dat ze niet worden gepest of buitengesloten. Wel wordt er door enkele leidinggevenden aangegeven dat er bij Lexence weleens situaties zijn, waarin mensen buitengesloten worden. Eén van de leidinggevenden heeft zelf dit gevoel weleens gehad.

➤ **Besluitvorming**

Uit de enquête blijkt dat leidinggevenden de mogelijkheid aan medewerkers geven om deel te nemen aan de besluitvorming, maar dat niet alle medewerkers dit ervaren. Hetzelfde geldt voor dat leidinggevenden aangeven transparant te zijn waar mogelijk, maar dat ook niet alle medewerkers dit ervaren. Uit het interview met de voorzitter van de OR kwam ook naar voren dat transparantie over de besluitvorming beter kan. Daarnaast wordt er maar door 43,6% aangegeven dat beslissingen van leidinggevenden met betrekking tot medewerkers eerlijk genomen worden.

➤ **Belangrijkste elementen werkklimaat**

Voor een inclusief werkklimaat vinden zowel medewerkers als leidinggevenden dat respectvolle behandeling één van de drie belangrijkste elementen is. Daarnaast zijn voor medewerkers communicatie en gelijkwaardigheid belangrijke elementen voor een inclusief werkklimaat, terwijl bij de respondenten van de leidinggevenden niemand communicatie heeft aangegeven als belangrijk element. Medewerkers geven dan ook aan dat ze het prettig zouden vinden als leidinggevenden meer open communiceren, terwijl leidinggevenden hebben aangegeven dat ze al zo veel mogelijk bespreekbaar maken. Naast respectvolle behandeling zijn voor leidinggevenden visie, monitoring en evaluatie belangrijke elementen voor een inclusief werkklimaat.

➤ **Werkklimaat**

Bij zowel leidinggevenden als medewerkers kwamen als verbeterpunten voor het werkklimaat naar voren minder hiërarchisch, meer kennis van culturele verschillen en minder groepsvorming om meer een eenheid te vormen. Tevens vinden de meeste medewerkers en leidinggevenden het belangrijk om rekening te houden met verschillende culturele achtergronden in de arbeidsomstandigheden. Ook vinden ze dit belangrijk als het invloed heeft op hun eigen arbeidsomstandigheden. Naast dat ze dat belangrijk vinden, zijn zowel meer dan de helft van de respondenten van leidinggevenden als van medewerkers bereid om zich in te zetten voor het opzetten en het uitvoeren van diversiteitsbeleid.

7.0 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag met behulp van het theoretisch kader (zie hoofdstuk 4) en de resultaten (zie hoofdstuk 6). Die luidt: **“Hoe kan Lexence een inclusief werkklimaat bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren?”**

Uit de situatieschets blijkt dat het werkklimaat van Lexence meer inclusief moet worden, wil er een cultureel divers personeelsbestand kunnen ontstaan waarin iedereen zich erkend, gehoord en thuis voelt. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een inclusief werkklimaat een belangrijke voorwaarde is voor het voeren van een effectief diversiteitsbeleid. Er zijn diverse (gedrags-) aspecten die essentieel zijn voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat. De belangrijkste onderzoek conclusies zijn:

Commitment, visie en communicatie: Uit het literatuuronderzoek blijkt dat commitment van het topmanagement cruciaal is voor een inclusief werkklimaat en een succesvol diversiteitsbeleid. Leidinggevendenden moeten duidelijk, open en consistent uitdragen dat diversiteit en inclusie van belang zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat diversiteit en inclusie binnen Lexence weliswaar belangrijk gevonden wordt door leidinggevendenden, maar dat het in de praktijk niet voldoende gerealiseerd is. Er is onvoldoende commitment, geen visie op diversiteit en inclusie en de juiste communicatie. Verder blijkt uit de literatuur dat de OR een rol kan spelen in het bevorderen van diversiteit en inclusie (Diversiteit in bedrijf, 2018). Uit het onderzoek komt naar voren dat de OR bij Lexence er tot nu toe nog niet mee bezig is geweest. De voorzitter van de OR ziet hiervoor wel het belang en mogelijkheden. Uit de literatuur blijkt dat interne en externe communicatie over acties, visie en beleid van belang is voor het bevorderen van draagvlak voor diversiteit en inclusie bij medewerkers. De conclusie uit dit deel van het onderzoek is dat er bij Lexence tot nu toe, mede door het ontbreken van beleid en visie, zowel intern als extern niet gecommuniceerd wordt over acties, visie en beleid op het gebied van diversiteit en inclusie.

Respectvolle behandeling: Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevendenden waardering en positieve feedback geven en dat een groot deel van de medewerkers dit ook zo ervaart. Verder ervaart een groot deel van de medewerkers en leidinggevendenden een prettige werksfeer. Deze positieve bevindingen leiden tot de conclusie dat voor dit aspect nu geen specifieke aanbevelingen nodig zijn.

Waardering van verschillen: Uit het onderzoek blijkt dat er bij leidinggevendenden aandacht is voor verschillen in denken en handelen, maar dat nog meer uitgedragen kan worden dat het kan bijdragen aan betere prestaties en resultaten. Conclusie uit het literatuuronderzoek is dat als spanningen ontstaan door verschillen in organisaties en teams, dat mensen zich dan niet erkend, gehoord of thuis voelen in de organisatie. Inclusieve communicatie speelt een belangrijke rol in het voorkomen van dit soort spanningen en conflicten. Belangrijke conclusie uit het onderzoek op dit aspect is dat veel medewerkers verwachten dat er spanningen zullen komen wanneer er culturele verschillen gaan ontstaan bij Lexence. Leidinggevendenden geven aan niet te weten hoe ze hier mee om moeten gaan.

Benutten van verschillen: Uit het theoretisch kader is gebleken dat verschillen in denken en handelen en het geven van een afwijkende mening, belangrijk zijn om tunnelvisie te voorkomen. Dit inspireert medewerkers om ook buiten de gebaande kaders te denken. Conclusie uit het onderzoek is dat leidinggevendenden aangeven hun medewerkers te stimuleren om zich vrij te voelen een afwijkende mening te kunnen geven. Door niet alle medewerkers wordt dit echter zo ervaren. Wel ervaart bijna de helft van de medewerkers dat ze door leidinggevendenden gestimuleerd worden om ook buiten de gebaande kaders te denken. Uit het theoretisch kader blijkt dat kennis van verschillende communicatiepatronen en achtergronden kan bevorderen dat men elkaar beter begrijpt en dat misverstanden worden voorkomen. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat een deel van de medewerkers en leidinggevendenden onvoldoende kennis denkt te hebben van culturele verschillen.

Gelijkwaardigheid: Uit de literatuur blijkt dat medewerkers aanzienlijk slechter gaan presteren en ambities bijstellen als ze zich niet gelijkwaardig behandeld voelen. Uit de theorie blijkt dat het maken van onderscheid tussen mensen op grond van bepaalde kenmerken zoals leeftijd, geslacht of herkomst vaak onbewust en onbedoeld gebeurt. Conclusie uit het onderzoek is dat dit vermoedelijk ook bij Lexence gebeurt. Leidinggevenden geven immers aan geen onderscheid te maken, terwijl een deel van de medewerkers dit wel zo ervaart. Niet alle medewerkers ervaren dat men zijn/haar mening kan geven ongeacht ervaring of hiërarchische positie. Conclusie is ook dat medewerkers en leidinggevenden vinden dat humor te ver kan gaan. Opvallend verschil in het onderzoek is dat medewerkers aangeven niet gepest of buitengesloten te worden, terwijl de leidinggevenden aangeven dit weleens te zien. Niet naar voren is gekomen of medewerkers hier niet eerlijk over durven te zijn of dat zij dit echt niet zo ervaren. Een laatste conclusie hier is dat medewerkers in hun werk niet te maken hebben met ongewenste intimiteiten en zich veilig voelen bij de collega's. Dit positieve onderzoeksresultaat maakt dat voor dit aspect bij Lexence geen aanbevelingen nodig zijn.

Besluitvorming: Volgens het literatuuronderzoek draagt transparantie over beslissingen en de mogelijkheid om deel te nemen aan de besluitvorming bij aan het gevoel van procedurele rechtvaardigheid. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers bij Lexence behoefte hebben aan meer transparantie en aan het deelnemen aan de besluitvorming. De meeste medewerkers zijn positief over het nemen van eerlijke beslissingen door leidinggevenden over medewerkers. Dit aspect vergt dus geen grote aandacht voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat bij Lexence.

Groepsvorming en draagvlak: Leidinggevenden en medewerkers noemen in het onderzoek als verbeterpunt voor het werkklimaat 'minder groepsvorming' om zo meer een eenheid te vormen. Uit de resultaten blijkt ook dat medewerkers en leidinggevenden het belangrijk vinden om rekening te houden met verschillende culturele achtergronden. Daarbij is meer dan de helft van hen bereid om zich in te zetten voor het opzetten en uitvoeren van diversiteitsbeleid. Hiermee kan geconcludeerd worden dat er bij leidinggevenden en medewerkers draagvlak is voor dit belangrijke onderwerp.

Conclusie voor de hoofdvraag is dat Lexence op meerdere belangrijke (gedrags-)aspecten een inclusief werkklimaat kan bevorderen. Commitment van leidinggevenden, het leiderschap en de communicatie op dit thema kunnen verder ontwikkeld worden met het opstellen van duidelijke gedeelde waarden, missie, visie en concrete acties. De OR kan een belangrijke rol gaan spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie. Bij het onderwerp waarderen en benutten van verschillen kunnen er punten verbeterd worden in de beeldvorming en afstemming tussen leidinggevenden en medewerkers. Dit geldt ook voor een gelijkwaardige behandeling. Inclusief werkklimaat bij Lexence kan ook bevorderd worden door leidinggevenden en medewerkers meer bewust te maken van verschillen en van het belang van inclusieve communicatie. Door leidinggevenden moet er meer aandacht gegeven worden aan het begrenzen van ongepaste humor. Dit aspect kan bij Lexence een inclusief werkklimaat waarin mensen zich veilig voelen en het gevoel hebben erbij te horen in de weg staan. Er lijkt geen sprake te zijn van een probleem rond ongewenste intimiteiten. De geuite behoefte aan meer transparantie over beslissingen, aan meer mogelijkheden aan besluitvorming deel te nemen, en de behoefte aan minder groepsvorming is ook een kans inclusief werkklimaat te bevorderen. Conclusie tot slot is dat voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat volgens een groot deel van de leidinggevenden en de medewerkers er wel draagvlak is, maar te weinig kennis nog. Men wil zich er wel voor inzetten.

8.0 Discussie

In dit hoofdstuk zal er kritisch gereflecteerd worden op het gehele onderzoek. Er wordt gekeken naar het onderzoeksproces, de rol van de onderzoeker en bruikbaarheid van de resultaten. Daarnaast zal er gereflecteerd worden op de betrouwbaarheid en validiteit van alle resultaten.

8.1 Totstandkoming onderzoek

De opdrachtgever had de wens om te laten onderzoeken hoe Lexence een meer divers personeelsbestand kan creëren. Na overleg is het onderwerp diversiteit afgebakend naar culturele diversiteit om het onderzoek haalbaar te maken. Aangezien er in het vooronderzoek naar voren kwam dat Lexence geen inclusief werkklimaat heeft, is het doel en de hoofdvraag van het onderzoek bijgesteld. Uit de literatuur blijkt namelijk dat een inclusief werkklimaat van belang is voor het realiseren van de positieve effecten van een cultureel divers personeelsbestand. Het doel van het onderzoek was bijgesteld naar hoe Lexence een inclusief werkklimaat kan bevorderen, zodat de organisatie een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren.

8.2 Onderzoeksproces

In deze paragraaf is het onderzoeksproces beschreven.

8.2.1 Vooronderzoek

Er zijn tijdens het vooronderzoek oriënterende gesprekken gevoerd met alle HR-medewerkers, een oud-medewerker en met D. Pinto die in veel organisaties training geeft om het bewustzijn van verschillen inzichtelijk te maken. Door de gesprekken met deze partijen is de urgentie van het onderzoek in kaart gebracht en daarbij de waarde van het onderzoek achterhaald. Als er één gesprek met een leidinggevende en één gesprek met één medewerker van andere afdelingen had plaatsgevonden, was er een beter beeld verkregen vanuit verschillende invalshoeken van de urgentie van het onderzoek. Hiermee had ook eerder het juiste doel en hoofdvraag geformuleerd kunnen worden. Daarnaast heeft het vooronderzoek vrij veel tijd gekost, doordat de interne en externe analyse in het begin te algemeen beschreven waren. Er was veel informatie beschreven, wat niet relevant was voor dit onderzoek. Nadien is de interne en externe analyse herschreven, zodat de informatie relevant was voor dit onderzoek. Dit had beter gekund door meteen vanaf het begin bij het beschrijven van de interne en externe analyse te focussen op het onderwerp.

8.2.2 Deskresearch

Bij de deskresearch is gebruik gemaakt van verscheidene theorieën. Dit heeft het belang van een inclusief werkklimaat voor een cultureel divers personeelsbestand en welke (gedrags-)aspecten cruciaal zijn voor een inclusief werkklimaat inzichtelijk gemaakt. De onderwerpen die in het theoretisch kader beschreven zijn, zijn in zowel de enquête als de interviews meegenomen. De onderdelen die gedurende het onderzoek veelal centraal stonden: respectvolle behandeling, waardering van verschillen, benutten van verschillen, gelijkwaardigheid en besluitvorming. Het theoretisch kader was in het begin te algemeen beschreven en had onvoldoende diepgang. Dit is later herschreven. Door meer diepgang in het theoretisch kader te hebben, konden de conclusies beter onderbouwd worden vanuit het theoretisch kader.

8.2.3 Fieldresearch

In deze paragraaf is zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek beschreven.

Enquête: Bij het opstellen van de enquêtes voor Lexence is gekeken naar gevalideerde vragenlijsten en is gebaseerd op het theoretisch kader. De vragen zijn gebaseerd op de cruciale (gedrags-)aspecten voor een inclusief werkklimaat. De enquête is uitgezet onder alle 150 medewerkers en is door 48,7%

van de organisatie ingevuld. Dit aantal is verkregen doordat mijn opdrachtgever de enquête heeft uitgezet onder alle medewerkers en twee herinneringsmails heeft gestuurd. Doordat er thuis gewerkt moest worden door het coronavirus en de onderzoeker geen thuiswerkaccount tot haar beschikking had, had de onderzoeker niet de mogelijkheid om deze mails zelf naar alle medewerkers te sturen. In het vervolg zou de onderzoeker tijdens de maandelijkse bijeenkomst het onderzoek pitchen om meer respondenten te krijgen en door kort in het werkoverleg de medewerkers nog een keer te herinneren aan het invullen van de enquête. Dit was tijdens mijn onderzoek niet mogelijk omdat alle medewerkers thuis moest werken. Verder is er in de fieldresearch voor gekozen om de enquête anoniem in te laten vullen, zodat medewerkers zich vrij voelden om eerlijk hun mening te geven. Hierdoor kon er niet per afdeling gekeken worden welke verschillen er zijn in wat leidinggevenden aangeven wat ze doen om een inclusief werkklimaat te realiseren en in hoeverre medewerkers dit ervaren. De conclusies, aanbevelingen en het implementatieplan zijn daardoor niet gespecificeerd per afdeling. In het vervolg dient er bij het opstellen van de enquêtevragen zorgvuldiger gekeken te worden of de vragen voor medewerkers aansluiten op die van de leidinggevenden. Sommige vragen sloten namelijk niet volledig bij elkaar aan, waardoor de enquêtes minder goed geanalyseerd konden worden en er een conclusie getrokken kon worden.

Interview: Bij het opstellen van de interviews voor Lexence is gekeken naar gevalideerde vragenlijsten en is gebaseerd op het theoretisch kader. De interviews zijn van tevoren goed voorbereid door vooraf vragen te bedenken. Gedurende de interviews zijn de respondenten op hun gemak gesteld en was de tijdsbewaking goed. Daarnaast is de interviewer objectief gebleven tijdens de interviews en zijn de antwoorden van de respondenten samengevat tijdens het gesprek. Dit is gedaan om te laten zien dat de interviewer goed naar de antwoorden heeft geluisterd en om te checken of het antwoord goed begrepen is. In het vervolg is het beter om de meetinstrumenten complementair aan elkaar te gebruiken. In de interviews had dan ingegaan kunnen worden op opvallende uitkomsten en had er gekeken kunnen worden wat de respondenten van de interviews vonden van de uitkomsten in de enquête. Dit is niet gedaan doordat het vooronderzoek vrij veel tijd in heeft genomen. Verder is er één oud-medewerker geïnterviewd om een beter beeld te krijgen voor de situatieschets. Als er voldoende oud-medewerkers geïnterviewd waren, dan had er hiervoor een aparte deelvraag in het praktijkonderzoek kunnen komen, wat de resultaten betrouwbaarder had gemaakt. In het kader van tijdsgebrek en het coronavirus is hier niet voor gekozen en is het interview in het vooronderzoek gebruikt. Een nadeel van het onderzoek is dat er meer leidinggevenden van vastgoedrecht zijn geïnterviewd dan ondernemingsrecht, terwijl ondernemingsrecht één sectie meer heeft. Oorspronkelijk zijn er meer leidinggevenden van ondernemingsrecht benaderd dan vastgoedrecht. Aangezien niet alle leidinggevenden van ondernemingsrecht voldoende tijd hadden voor een interview, zijn er extra leidinggevenden van vastgoedrecht benaderd en daarmee een interview gehouden. Daardoor is er bij ondernemingsrecht geen vrouwelijke leidinggevende geïnterviewd, wat één van de selectiecriteria was. Hierdoor is er een minder evenwichtig beeld geschetst.

Leerpunt: Een leerpunt, is dat het vooronderzoek erg belangrijk is. Het is van belang dat hier voldoende tijd aan besteed wordt, voordat er begonnen wordt aan het onderzoek. Het vooronderzoek vormt namelijk de basis van een onderzoek. De onderzoeker wilde te graag snel aan het praktijkonderzoek beginnen, omdat dat als het belangrijkste onderdeel aanvoelde. In het vervolg is het belangrijk om dit te realiseren en niet te snel te willen. Het zou praktischer zijn geweest om alles in één keer goed te beschrijven. De onderzoeker had soms kritischer kunnen zijn op de verkregen antwoorden in de interviews. Er had bij sommige vragen meer doorgevraagd kunnen worden om het juiste antwoord op de vraag te krijgen en gegevens niet zomaar aan te nemen.

Vervolg: Er zijn mogelijkheden voor een vervolgonderzoek. In dit onderzoek kan onderzocht worden hoe Lexence een cultureel divers personeelsbestand kan realiseren. Er kan gekeken worden naar de selectieprocedure en naar welk beeld externe mensen van de organisatie hebben.

9.0 Aanbevelingen

Op grond van eerder beschreven conclusies en de belangen van de organisatie zijn in dit hoofdstuk bij vier aspecten aanbevelingen gedaan die het mogelijk maken om te komen tot een inclusief werkklimaat. In het volgende hoofdstuk is een implementatieplan beschreven, waarin stapsgewijs is toegelicht hoe Lexence deze aanbevelingen kan realiseren.

➤ **Leiderschap**

Er worden op het gebied van leiderschap twee punten geadviseerd. Als eerste wordt er aangeraden om gedeelde waarden op te stellen en deze te stimuleren. Gedeelde waarden nemen een belangrijke rol in het realiseren van de verbinding tussen medewerkers, wederzijds begrip, gevoel van veiligheid en het verhogen van de inclusie (Çelik, 2019). Bij deze waarden-georiënteerde benadering van diversiteit wordt voornamelijk gericht op de onzichtbare aspecten. Hiermee wordt het individu meer centraal gesteld dan de groep. Om mensen in beweging te krijgen voor diversiteit en inclusie, is het cruciaal om op de onzichtbare aspecten te richten zoals waarden. Gedeelde normen en waarden vormen de basis van een organisatie. Ook geven ze richting in de onderlinge omgang en de geschreven en ongeschreven gedragscodes. De waarden gelijkwaardigheid, respect, vertrouwen, vrijheid, betrokkenheid, openheid, waardering, verbindend en openheid zijn belangrijk. Het hebben van gedeelde waarden voorkomt dat er groepsvorming plaatsvindt (MT, 2018). Mensen zijn dan namelijk minder geneigd 'gelijke' personen op te zoeken, omdat de waarden breed gedeeld worden. Ook wordt met de waarde gelijkwaardigheid nagestreefd dat er geen onderscheid tussen collega's gemaakt wordt op basis van geslacht, leeftijd of herkomst en dat ieders mening telt ongeacht ervaring of hiërarchische positie.

Als tweede wordt geadviseerd om een heldere visie en missie te formuleren vanuit het management waarin diversiteit en inclusie naar voren komt. Het is belangrijk dat de gedeelde waarden hierin uitgedragen worden. Betrokkenheid van de top is een voorwaarde voor draagvlak (Van Beek & Henderikse, 2015). Zodra deze visie en missie helder is, is het belangrijk dat Lexence dit zowel intern als extern communiceert en dat leidinggevenden deze visie en missie uitdragen. Hetzelfde geldt voor acties en beleid die gericht zijn op diversiteit en inclusie. Het is essentieel dat leidinggevenden duidelijk, open en consistent uitdragen dat diversiteit en inclusie urgent zijn (Diversiteit in bedrijf, 2018). Hierbij moet vermeld worden dat intrinsiek gemotiveerd zijn hiervoor een kritische succesfactor is. Leidinggevenden moeten de meerwaarde van culturele diversiteit en inclusie inzien. Lexence moet diversiteit en inclusie onderdeel maken van het primaire proces en van de doelstellingen op de lange termijn (Çelik, 2020). Diversiteit- en inclusiebeleid zijn pas kansrijk als zij een vanzelfsprekend en vast element vormen van het strategische HRM-beleid en van de gehele organisatieontwikkeling. Op deze manier kan er draagvlak ontstaan voor de in te zetten interventies en voor een divers personeelsbestand.

➤ **Ondernemingsraad**

Er wordt geadviseerd om de OR een rol te laten spelen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie. De OR heeft namelijk een stimulerende taak op dit gebied in de onderneming (SER, 2018). De OR is tenslotte één van de belanghebbenden in de organisatie die betrokken zijn bij de besluitvorming. De OR kan bij de besluitvorming invloed uitoefenen via instemmingsrecht, initiatiefrecht en informatierecht. Aangezien het thema tot op heden nog niet leeft bij de OR, wordt aangeraden om het een vast agendapunt te maken tijdens het overleg van de OR en tussen de OR en het management. De OR kan dan kijken welke initiatieven ze kunnen nemen om diversiteit en inclusie te bevorderen binnen de organisatie. Daarnaast wordt aangeraden om via schriftelijk initiatiefrecht een voorstel te doen om inclusie in de functie- en taakomschrijvingen van medewerkers te formaliseren. Het is namelijk belangrijk dat inclusie een vanzelfsprekend en vast element vormt van het strategische HRM-beleid en de gehele organisatieontwikkeling (Çelik, 2020).

➤ **Waardering en benutten van verschillen**

Als eerste wordt er geadviseerd om medewerkers en leidinggevenden de training ‘recht doen aan verschillen’ te laten volgen van het InterCultureel Instituut (ICI). Volgens D. Pinto wordt in deze training onder andere door een simulatiespel de medewerkers bewust gemaakt van verschillen die er zijn in wat voor de één heel belangrijk kan zijn, maar wat voor de ander niet eens is opgevallen (persoonlijke communicatie, 31 maart 2020). In deze training is het uitgangspunt dat het niet zozeer gaat om kennis van culturele verschillen, maar meer om de belevingswereld van mensen. Deze training kan bijdragen aan het voorkomen van spanningen op de werkvloer door culturele verschillen.

Als tweede wordt het bevorderen van inclusieve communicatie aangeraden. Door voortdurend inclusief te communiceren, wordt er gewerkt aan een cultuur waar mensen erbij horen en mensen hun unieke kenmerken kunnen laten zien (Çelik, 2020). Inclusieve communicatie zorgt ervoor dat mensen zich vrij voelen om verschillen in denken en handelen te laten zien en een afwijkende mening durven te geven (Stevens, z.j.). Voor inclusieve communicatie is vertrouwen binnen het team het sleutelwoord. Dit kan gedaan worden door je in iemand in te leven en te luisteren naar een ander zonder een oordeel te geven (Çelik, 2020). Door goed te luisteren naar iemand wordt respect en vertrouwen uitgestraald. Bij inclusieve communicatie is het van belang om te letten op de woordkeuze, de toon van de boodschap en de non-verbale uitingen zoals blikken en gebaren. Bij inclusief taalgebruik is het van belang om geen woorden te gebruiken die stereotypen onderschrijven of negatieve verwachtingen creëren (Koeleman, 2019). Door na te denken over woordgebruik en die waar mogelijk aan te passen, worden alle medewerkers in de organisatie serieus genomen. Dit vergroot de betrokkenheid en inspireert medewerkers om vol vertrouwen bij te dragen aan de organisatie. Om medewerkers handvatten te geven om inclusief te communiceren wordt aangeraden om een intern boekje uit te brengen met tips voor inclusieve communicatie.

➤ **Besluitvorming**

Als eerste wordt er aanbevolen om strategische brainstormsessies met medewerkers te houden. In deze sessies kunnen medewerkers meedenken met vraagstukken die op tafel liggen en met besluiten die genomen moeten worden. Bij leiderschap is er aanbevolen om een heldere visie en missie te formuleren vanuit het management. Hierbij is het van belang dat wensen, behoeften en ideeën van medewerkers uit de strategische brainstormsessies worden meegenomen. Door de brainstormsessies worden er voor de medewerkers mogelijkheden gecreëerd om deel te nemen aan de besluitvorming en levert dit betrokkenheid op.

Als tweede wordt er aanbevolen dat leidinggevenden eens in de zoveel tijd de beslissingen die hij of zij moet nemen op een paar grote vellen schrijft en in het werkoverleg bespreekt. Werknemers kunnen daaropvolgend met post-its aangeven welke visie zij hebben op beslissingen die genomen moeten worden. De feedback van medewerkers kan hierdoor nog meegenomen worden in de besluitvorming. Door deze aanpak weten medewerkers op interactieve manier beter wat er speelt en krijgen ze invloed.

Door deze twee aanbevelingen wordt het gevoel van procedurele rechtvaardigheid bij medewerkers vergroot omdat medewerkers de mogelijkheid krijgen om deel te nemen aan de besluitvorming en er transparantie is over beslissingen. Uit de beschreven theorie (zie hoofdstuk 4) blijkt dat mensen zich beter bij een besluit kunnen neerleggen, als ze het idee hebben dat het op een rechtvaardige manier is genomen. Als mensen hun meningen op deze manier kunnen geven bij deze aanbevelingen zullen zij zich eerlijker behandeld voelen. Wanneer iemand zich eerlijk behandeld voelt, voelt iemand zich een voorwaardig lid van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat ze zich meer betrokken voelen en een grote inspanning zullen leveren om organisatiedoelstellingen te bereiken.

Voor het bevorderen van een inclusief werkklimaat, wordt aangeraden om met bovenstaande aanbevelingen aan de slag te gaan.

10.0 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen kunnen worden opgevolgd, welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en wie daarbij betrokken zijn.

In het implementatieplan zijn de aanbevelingen van leiderschap, ondernemingsraad, waarden en benutten van verschillen en besluitvorming opgenomen. Dit is aan de hand van de volgende fases gedaan: analyseren, ontwikkelen en implementatie. Aangezien de gedeelde waarden bij het opstellen van een visie/missie meegenomen moeten worden, is hier een apart implementatieplan voor gemaakt. Deze is opgenomen in bijlage 18. De opdrachtgever had een voorkeur dat alleen de kosten aan uurloon beschreven worden. Daarom is dit niet verder doorberekend met loonkosten. Alle acties vallen in de periode september 2020 tot en met april 2021. Deze acties beginnen pas vanaf september 2020, omdat tot op heden iedereen nog thuis werkt door het coronavirus. Het kan zijn dat de acties eerder of pas later gestart kunnen worden. Dit hangt af van de ontwikkelingen van het coronavirus. In het kader van meer communicatie over acties, visie en beleid is het van belang dat communicatie en betrokkenheid van medewerkers centraal staan.

Tabel 2: implementatieplan

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
Fase 1: analyseren					
Presentatie scriptie	Onderzoeker (ontwerper van dit rapport)	September 2020	De onderzoeker presenteert het uitgevoerde onderzoek aan het HR-team.	1 uur x 6 medewerkers = 6 uur aan uurloon.	Noodzaak tot verandering wordt helder.
Voorzitter projectgroep gedeelde waarden vaststellen	HR-team	September 2020	In het HR-werkoverleg (5 medewerkers) zal besloten worden wie de voorzitter van de projectgroep gedeelde waarden wordt.	15 minuten aan uurloon.	Een voorzitter.
Inventariseren geïnteresseerden projectgroep gedeelde waarden opstellen	Voorzitter projectgroep gedeelde waarden	September 2020	Er zal tijdens een partnernvergadering en het MT-overleg door de voorzitter van de projectgroep gedeelde waarden geïnventariseerd worden wie in de projectgroep wil. Er worden nog 4 mensen gezocht voor de projectgroep. De projectgroep bestaat dus uit 5 personen.	30 minuten aan uurloon (Zowel 15 minuten in de partnernvergadering als in het MT-overleg) voor de voorzitter en de	Partners/MT worden betrokken bij het opstellen van gedeelde waarden.

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
				aanwezigen in de vergadering.	
Diversiteit en inclusie vast agendapunt maken.	Voorzitter OR	Vanaf September 2020 altijd bij het OR-overleg	De voorzitter van de OR is verantwoordelijk om dit als vast punt op de agenda van het OR-overleg te zetten en dit te bespreken met de	15 minuten x 5 medewerkers = 1,15 aan uurloon.	Actieve rol van de OR en bewustwording van het thema.
Plan van aanpak inclusie opnemen in de functie- en taakomschrijvingen van medewerkers.	OR	September 2020	Er wordt een plan van aanpak ontworpen om een voorstel te doen om inclusie op te nemen in de functie- en taakomschrijvingen van medewerkers.	1 uur x 5 medewerkers = 5 uur aan uurloon	Plan van aanpak en bewustwording van het thema.
Bekend maken leden projectgroep gedeelde waarden.	Voorzitter projectgroep gedeelde waarden	Oktober 2020	Tijdens de eerste maandag van de maand oktober zal tijdens de gezamenlijke lunch met heel kantoor bekend gemaakt worden wie de leden van de projectgroep zijn.	5 minuten aan uurloon voor de aanwezigen tijdens de gezamenlijke lunch.	Bewustwording en betrokken medewerkers.
Strategische brainstormsessie.	Projectgroep gedeelde waarden	Oktober 2020	Alle partners vragen aan hun medewerkers tijdens een extra overleg input voor het opstellen van gedeelde waarden.	30 minuten aan uurloon voor de aanwezigen tijdens het overleg	Betrokken medewerkers.
Input medewerkers mailen naar de voorzitter van de projectgroep gedeelde waarden.	Partners/MT	Oktober 2020	Alle bruikbare input van medewerkers wordt gemaïld naar de voorzitter van de projectgroep gedeelde waarden.	10 minuten aan uurloon	Input medewerkers wordt meegenomen.
Plan van aanpak maken projectgroep gedeelde waarden.	Projectgroep gedeelde waarden	Oktober 2020	Er wordt een plan van aanpak ontworpen voor het opstellen van gedeelde waarden.	1 uur x 5 medewerkers = 5 uur aan uurloon	Plan van aanpak.
Informatie opzoeken voor het schrijven	HR-medewerker	Oktober 2020	Er wordt informatie opgezocht om ideeën op te doen voor het schrijven	8 uur aan uurloon.	Ideeën voor het schrijven van een

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
van een intern boekje met tips/richtlijnen voor inclusieve communicatie.			van een intern boekje met tips/richtlijnen voor inclusieve communicatie.		intern boekje voor inclusieve communicatie.
Fase 2: ontwikkelen					
Overleg projectgroep gedeelde waarden.	Projectgroep gedeelde waarden	November 2020	Er wordt gekeken naar de input van medewerkers en eigen ideeën worden besproken.	2 uur x 5 medewerkers = 10 uur aan uurloon	De eerste stappen zijn gemaakt in het opstellen van gedeelde waarden.
Op papier zetten uitkomsten overleg projectgroep gedeelde waarden.	Voorzitter projectgroep gedeelde waarden	November 2020	Aan de hand van de uitkomsten van het overleg worden de uitkomsten in een duidelijk overzicht gezet.	1,5 uur aan uurloon	Een duidelijk overzicht.
Brainstormsessie OR.	OR	November 2020	In deze brainstormsessie wordt er in een OR-overleg gebrainstormd hoe inclusie kan worden opgenomen in de functie- en taakomschrijvingen van medewerkers.	2 uur x 5 medewerkers = 10 uur aan uurloon.	Bewustwording van het thema en een begin voor een voorstel aan het dagelijkse bestuur.
Voorstel schrijven om inclusie op te nemen in functie- en taakomschrijvingen.	Een lid van de OR	November 2020	Aan de hand van de brainstormsessie van het overleg worden de uitkomsten op papier gezet.	1,5 uur aan uurloon.	Een voorstel.
Overleg projectgroep gedeelde waarden.	Projectgroep gedeelde waarden	Half november 2020	Er wordt gekeken naar het overzicht en er worden definitieve gedeelde waarden geformuleerd.	1,5 uur x 5 medewerkers = 7,5 aan uurloon.	Er wordt een weloverwogen keuze gemaakt waardoor de waarden

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
Voorstel schrijven gedeelde waarden.	Voorzitter projectgroep gedeelde waarden	Half november 2020	De voorzitter van de projectgroep gedeelde waarden schrijft in een memo een voorstel van gedeelde waarden.	1 uur aan uurloon.	afgestemd zijn op de organisatie. Een memo.
Voorstel schrijven training recht doen aan verschillen	HR-manager	November 2020	De HR-manager schrijft een memo om de hele organisatie de training recht doen aan verschillen te laten volgen.	1 uur aan uurloon.	Een memo.
Tips/richtlijnen inclusieve communicatie schrijven	HR-medewerker	November 2020	Er wordt een intern boekje geschreven met tips en richtlijnen voor inclusieve communicatie.	8 uur aan uurloon.	Handvatten inclusieve communicatie
Fase 3: implementatie					
Overleg voorstel intern boekje tips/richtlijnen inclusieve communicatie	HR-medewerker en het Dagelijkse Bestuur	November 2020	In een overleg met het Dagelijkse Bestuur wordt het voorstel besproken. Vervolgens wordt het voorstel goed- of afgekeurd.	30 minuten x 4 medewerkers = 2 uur aan uurloon.	Bevorderen van inclusieve communicatie
Inclusieve communicatie bevorderen	Gehele organisatie	November 2020	Dit wordt gedaan door in iemand in te leven en te luisteren naar een ander zonder een oordeel te geven. Er moet gelet worden op de woordkeuze, de toon van de boodschap en de non verbale uitingen zoals blikken en gebaren. Bij inclusief taalgebruik is het van belang om geen woorden te gebruiken die stereotypen onderschrijven of negatieve verwachtingen creëren. Indien medewerkers behoefte hebben	-	Respectvolle behandeling en vertrouwen

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
Overleg voorstel memo training recht doen aan verschillen	HR-manager en het Dagelijkse Bestuur	November 2020	kunnen ze het boekje met richtlijnen doornemen. In een overleg met het Dagelijkse Bestuur wordt het voorstel besproken. Vervolgens wordt het voorstel goed- of afgekeurd.	1 uur x 4 medewerkers = 4 uur aan uurloon.	Indien goedgekeurd dat de gehele organisatie een training gaat volgen.
Overleg voorstel gedeelde waarden.	Voorzitter projectgroep gedeelde waarden en het Dagelijkse Bestuur	Eind november 2020	In een overleg met het Dagelijkse Bestuur wordt het voorstel besproken. Vervolgens wordt het voorstel goed- of afgekeurd.	1 uur x 4 medewerkers = 4 uur aan uurloon.	Indien goedgekeurd gedeelde waarden.
Gedeelde waarden communiceren.	Lid van de projectgroep gedeelde waarden	December 2020	Tijdens de eerste maandag van de maand december wordt tijdens de gezamenlijke lunch met het hele kantoor de gedeelde waarden gecommuniceerd.	10 minuten aan uurloon voor de aanwezigen tijdens de gezamenlijke lunch.	Betrokkenheid medewerkers.
Waarden uitdragen en stimuleren.	Partners/MT	Vanaf december 2020 altijd	Partners en het MT moeten de gedeelde waarden uitdragen en stimuleren bij medewerkers in plaats van alleen op de verschillen te focussen.	-	Verbinding tussen medewerkers, wederzijds begrip, gevoel van veiligheid en het verhogen van de inclusie.
Overleg voorstel inclusie opnemen in functie- en taakomschrijvingen.	Voorzitter OR en het Dagelijkse Bestuur	December 2020	In een overleg met het Dagelijkse Bestuur wordt het voorstel besproken.	1 uur x 4 medewerkers = 4 uur aan uurloon.	-

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
Een besluit over het voorstel om inclusie op te nemen in functie- en taakomschrijvingen.	Een lid van het Dagelijkse Bestuur	December 2020	Een lid van het Dagelijkse bestuur deelt schriftelijk of het voorstel van de OR wordt aangenomen.	30 minuten aan uurloon.	Bij goedkeuring inclusievere functie- en taakomschrijving en in de toekomst.
Inlezen/brainstormen inclusieve functie- en taakomschrijvingen.	HR-medewerker	Januari 2021	Inlezen/brainstormen formaliseren van inclusieve functie- en taakomschrijvingen.	8 uur aan uurloon.	Ideeën voor het formaliseren van inclusieve functie- en taakomschrijvingen.
Inclusieve functie- en taakomschrijvingen formaliseren.	HR-medewerker	Januari 2021	Een HR-medewerker zal alle functie- en taakomschrijvingen moeten aanpassen om ze inclusief te maken.	Per functieprofiel 1 uur aan uurloon.	Inclusie functie- en taakomschrijvingen.
Training recht doen aan verschillen	HR-manager	Februari 2021	De gehele organisatie zal in de maand februari de training recht doen aan verschillen volgen.	Training is flexibel qua tijdsduur. Terugkomdag duurt 1 middagdeel. ... uur x 150 medewerkers = ... uur aan uurloon.	Bewustwording, waardering en benutten van verschillen
Medewerkers informeren aangepaste functie- en taakomschrijvingen.	HR-medewerker	Maart 2021	Tijdens de eerste maandag van de maand maart zal tijdens de gezamenlijke lunch met heel kantoor bekend gemaakt worden wie de leden van de projectgroep zijn.	5 minuten aan uurloon voor de aanwezigen tijdens de gezamenlijke lunch.	Bewustwording en betrokken medewerkers.

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsplanning	Informatie	Tijd/kosten	Baten/resultaten
Strategische brainstormsessie	Partners/MT	Wanneer er vraagstukken op tafel liggen of voordat besluiten genomen moeten worden	Een sessie wordt geleid door een partner. Er kunnen 5 medewerkers per brainstormsessie deelnemen. Medewerkers kunnen in deze sessies meedenken over vraagstukken die op tafel liggen en met besluiten die genomen moeten worden.	1,5 uur x 6 medewerkers = 9 uur aan uurloon.	Betrokkenheid en gemotiveerde medewerkers.
Beslissingen die genomen moeten worden bespreken in werkoverleg	Partners/MT	Eens in de twee maanden.	Eens in de twee maanden zal er een extra overleg zijn met het team, waarin beslissingen die genomen moeten worden door leidinggevenden besproken worden met het team. De leidinggevenden hebben op een paar grote vellen beslissingen opgeschreven die genomen worden. Met post-its kunnen medewerkers aangeven welke visie zij hebben.		Transparantere besluitvorming, betrokken en gemotiveerde medewerkers.

10.2 Planning, monitoring en evaluatie

Bij het uitvoeren van alle adviezen is het van belang dat er rekening gehouden wordt met de medewerkers en de leidinggevenden. Deze twee doelgroepen zijn degenen die de aanbevelingen moeten accepteren. Daarom is het cruciaal dat de medewerkers en de leidinggevenden achter de aanbevelingen staan en dit goed gecommuniceerd wordt. Er is voor gekozen om op de belangrijkste punten te richten die uit het onderzoek zijn gekomen. Er zijn namelijk meerdere punten aan te wijzen hoe Lexence een meer inclusief werkklimaat kan bevorderen. Regelmatig moet er gemonitord worden om te kijken hoe alles gaat en kan er gekeken worden of bepaalde zaken iets anders moeten. Mocht er blijken dat bepaalde adviezen niet helemaal werken, kan er besloten worden om dingen anders aan te pakken in het vervolg. Het belangrijkste is dat alle doelgroepen achter het veranderingsproces staan, dat hun ervaringen geëvalueerd worden en de medewerkers voelen dat hun mening telt.

Er wordt verwacht dat Lexence met deze acties een inclusief werkklimaat kan bevorderen. Het is belangrijk dat Lexence deze acties ziet als een investering en niet als een uitgave.

Bibliografie

- ABN AMRO. (2017, augustus 9). *Advocatenkantoren*. Opgeroepen op februari 19, 2020, van <https://insights.abnamro.nl/branche/advocatenkantoren/>
- ABN AMRO. (z.j.). *Risico's in beeld*. Opgeroepen op februari 19, 2020, van <https://www.risicosinbeeld.nl/sectoren/zakelijke-dienstverlening/advocaten/trends-en-ontwikkelingen-12/>
- Advocatie. (2019, februari). *Kwart advocatenkantoren verliest werk aan Big Four accountancy*. Opgeroepen op februari 2020, van <https://www.advocatie.nl/actueel/kwart-advocatenkantoren-verliest-werk-aan-big-four-accountancy/>
- Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk. (2013). *Acceptatie en waardering*. Den Haag: A+O fonds Rijk. Opgeroepen op maart 20, 2020, van <https://www.aofondsrijk.nl/activiteiten/kansen-voor-elk-talent/hoe-inclusief-is-jouw-werkomgeving/>
- Autoriteit Persoonsgegevens. (2020). *Algemene informatie AVG*. Opgeroepen op april 4, 2020, van <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-europese-privacywetgeving>
- Çelik, S. (2019). *Diversiteit vanuit het perspectief van waarden*. Opgehaald van <https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/diversiteit/diversiteit-vanuit-het-perspectief-van-waarden-saniye-celik.pdf>
- Çelik, S. (2020, Maart). Zeven hints voor diversiteit en inclusie. *TvOO*, pp. 74-78.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversiteitsinterventies en de binding van. *Gedrag & Organisatie*, 346.
- Centraal Planbureau. (2020). *Centraal Economisch Plan 2020*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Cho, J. (2019, januari). *Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance*. Opgeroepen op maart 31, 2020, van https://www.cleveland.com/business/2016/05/diversity_is_being_invited_to.html
- Chojnacka, A., & Lacroix, B. (2015). *De geheime kracht van MVO*. Opgeroepen op februari 18, 2020, van http://www.mvo-onderzoek.nl/wp-content/uploads/2015/07/De_Geheime_Kracht_Van_MVO_NL.pdf
- Claudia de Graauw. (z.j.). *Wat is het verschil tussen een selecte en aselechte steekproef*. Opgeroepen op mei 2020, van <https://www.claudiadegraauw.nl/wat-is-het-verschil-tussen-een-selecte-en-aselechte-steekproef/>
- CORPOS. (z.j.). *Steekproefcalculator*. Opgeroepen op mei 2020, van <https://www.corpos.nl/producten/Steekproef/streekproefcalculator.html>
- de Ruiters, M. (2020, februari 29). Diversiteit op de werkvloer omdat het moet. *De Volkskrant*, pp. 16-17.
- Debois, S. (2017, Februari). *De 9 grootste voordelen van enquêtes en de nadelen*. Opgehaald van <https://surveyanyplace.com/nl/de-9-grootste-voordelen-van-enquetes-en-de-nadelen/>
- Diehl, P., & Stoffelsen, J. (2008). *Diversiteit in 100 vragen*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

- Diversiteit in bedrijf. (2018, November 28). *Van diversiteit naar inclusie*. Opgeroepen op maart 20, 2020, van <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/12/Kennisdocument-Van-culturele-diversiteit-naar-inclusie-versie-28-november-2018.pdf>
- Diversiteit in bedrijf. (2018, November 28). *Van diversiteit naar inclusie*. Opgeroepen op maart 20, 2020, van <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/12/Kennisdocument-Van-culturele-diversiteit-naar-inclusie-versie-28-november-2018.pdf>
- Diversiteit in bedrijf. (2019). *Divers werven en selecteren*. Den Haag: Diversiteit in bedrijf.
- Ellemers, N., Şahin, O., Wiebren, S., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 3-17.
- Encyclo. (2020, maart). *Nederlandse encyclopedie*. Opgehaald van https://www.encyclo.nl/begrip/Kennisintensieve_organisatie
- Ernst & Young. (2020). *Diversiteit en inclusie*. Opgehaald van https://www.ey.com/nl_nl/diversity-inclusiveness
- Gloudemans-Voogd, N. (2018, september). *Businessmodel in ontwikkeling*. Opgeroepen op februari 2020, van <https://www.advocatenblad.nl/2018/09/25/businessmodel-in-ontwikkeling/>
- Hofhuis, J., & van het Hoog, M. (2010). *Handboek Succesvolle Diversiteitsinterventies*. Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid.
- Huijmans, A. (2019, mei 17). *Iftar viering bij EY: moslims en niet-moslims gezamenlijk aan tafel*. Opgeroepen op maart 5, 2020, van https://www.ey.com/nl_nl/diversity-inclusiveness/iftar-viering-bij-ey-moslims-en-niet-moslims-gezamenlijk-aan-tafel
- InterCultureel Instituut. (z.j.). Opgehaald van <https://www.ici.co.nl/wat-doet-ici/>
- Jennissen, R., Engbersen, G., Bokhorst, M., & Bovens, M. (2018). *De nieuwe verscheidenheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Juridisch Faculteitsvereniging Grotius. (2020). *Lexence*. Opgehaald van <https://www.jfvgrotiusbedrijvendag.nl/kantoren/lexence/>
- Koeleman, H. (2019, December). *Inclusief taalgebruik in organisaties. Hoe pakt Zalando het aan?* Opgehaald van <https://www.orangeotters.nl/blog/inclusief-taalgebruik-bij-organisaties/>
- Lexence a. (2020, februari). Opgehaald van <https://www.lexence.com/>
- Lexence b. (2020, februari). *Intralex [intern document]*. Opgehaald van <http://intralex.lexence.nl/Paginas/Home.aspx>
- Lexence c. (2020). *[intern document]*.
- LOKET Inc. (z.j.). *De route naar inclusief werkgeverschap*. Opgeroepen op maart 23, 2020, van <https://www.womeninc.nl/thema/inclusiefwerkgeverschap/waarom-inclusief-werkgeverschap/>
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2015). *Praktijkgerichte benadering van Organisatie en management*. Groningen: Noordhoff.
- Mathoera, M. (2020, Mei). *Diversiteit, equality & inclusie*. Opgehaald van <https://beetopofmind.nl/diversiteit-equality-inclusie/>

- MT. (2018, december). *Leidinggeven aan een divers team*. Opgehaald van <https://www.mt.nl/leiderschap/leidinggeven-aan-een-divers-team/11719>
- Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. (2014, mei). *Vershil hanteren*. Opgehaald van https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/toolboxdiv3-0810_1_3.pdf
- NSvP. (z.j.). *Vershil meten en doelen stellen*. Opgehaald van <https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/toolboxdiv1-0910b.pdf>
- Poerstamper, R.-J. (z.j.). *Demografische veranderingen*. Opgeroepen op februari 18, 2020, van <https://www.pwc.nl/nl/themas/megatrends/demografie.html>
- Rabobank. (2019, December). *Advocatenkantoren*. Opgeroepen op februari 18, 2020, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/advocatenkantoren/>
- RemuNet. (2017). *LFN - Beloningsonderzoek Advocatenkantoren*.
- Rijksoverheid. (z.j.). *Culturele diversiteit op de werkvloer*. Opgeroepen op maart 3, 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/culturele-diversiteit-werkvloer>
- SDU. (2020). *SDU*. Opgehaald van <https://www.sdu.nl/>
- SER. (2009, Juni). *Diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER. (2018, Januari). *Werkprogramma CBM 2018*. Opgehaald van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2018/werkprogramma-cbm.pdf>
- Springest. (z.j.). *Omgaan met cultuurverschillen*. Opgeroepen op mei 2020, van <https://www.springest.nl/360diversiteit/omgaan-met-cultuurverschillen#beschrijving>
- Stevens, J. (z.j.). *Open communicatie bevorderen binnen uw team*. Opgeroepen op mei 2020, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/team-leerdoelen/open-communicatie-teams-bevorderen>
- SurveyMonkey. (2020, maart 30). *Steekproefcalculator*. Opgehaald van <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Swaen, B. (2019, januari 17). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Opgeroepen op maart 25, 2020, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>
- ter Voert, M., & Beenackers, M. (2016). *Juridische beroepen in de toekomst*.
- ter Weyden, M. (2017, januari 10). *Waarom tijd besteden aan onboarding*. Opgehaald van <https://www.hrorganizer.com/blog/waarom-tijd-besteden-aan-onboarding>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1992). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Opgeroepen op februari 17, 2020, van <https://pdfs.semanticscholar.org/5f09/a74c55899a9286b66f6ec332d4b1436ce61a.pdf>
- Van Beek, A., & Henderikse, W. (2015). *Goede voorbeelden van culturele diversiteit, En 'good principles' toegepast in de praktijk*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.

- van der Spek, H. (2018). *Het speelveld: de arbeidsmarkt*. Opgeroepen op februari 18, 2020, van <http://advocatiemagazine.sdu.nl/werken-in-de-advocatuur-2018/essay-speelveld-arbeidsmarkt-van-de-advocatuur/>
- van Genabeek, J., Gründemann, R., & Wevers, C. (2007). *De toekomst werkt Mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven. Opgeroepen op februari 18, 2020, van https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100108&att_Id=4911
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Wissink, C., Mallee, L., & van Leer, M. (2009). *Ervaring van werkgevers met Wajongers*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.