

DIVERSITEIT EN INCLUSIE: EEN ILLUSIE?

*EEN CORPUSANALYSE NAAR INTENTIES RONDOM DIVERSITEIT
EN INCLUSIE IN VACATURETEKSTEN*

Auteur: Samira Akaiouar
Studentnummer 6517714
Begeleider: Dr. Roos Beerkens
Tweede lezer: Dr. Elisa Candido
Cursus: Masterscriptie Interculturele Communicatie
Faculteit: Geesteswetenschappen

Universiteit Utrecht, 25 april 2020



"Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance"

(Verna Myers in Witkamp, Klaver & Timmerman, 2018, p. 18).

ABSTRACT

De arbeidsmarkt is continu onderhevig aan impactvolle ontwikkelingen en gebeurtenissen, zoals globalisering en de recente uitbraak van COVID-19. Deze factoren hebben ook invloed op het personeelsbestand van organisaties. Werving- en selectieprocessen worden niet alleen door dergelijke externe, maar ook door interne factoren beïnvloed. Deze studie betreft dan ook een onderzoek naar impliciet en expliciet taalgebruik rondom diversiteit en inclusie in vacatureteksten van charterondertekenaars, zowel uit de private als publieke sector. Uit de resultaten van het hier onderzochte corpus, bestaande uit 34 vacatureteksten, blijkt dat de intenties van diversiteit en inclusie in algemene zin met name expliciet worden verwoord. In dit geval wordt gerefereerd aan het vormgeven van een diversiteitsbeleid dan wel het bevorderen van een inclusieve werkcultuur. Impliciete intenties rondom diversiteit en inclusie in algemene zin worden vooral in een taakgerelateerde context onder woorden gebracht. In huidig onderzoek is ook gekeken naar specifieke dimensies van diversiteit en inclusie. De resultaten tonen aan dat diversiteitsdimensies in de vacatureteksten van publieke organisaties zowel impliciet als expliciet vaker aan de orde komen dan in die van private organisaties. In het verwoorden van de intenties van inclusie blijkt dat in de vacatureteksten van private organisaties de sollicitant vooral bij de organisatie wordt betrokken. De vacatureteksten van publieke organisaties laten zien dat de sollicitant ook in teamverband wordt ingesloten. Bovendien tonen de uitkomsten aan dat diversiteit en inclusie met elkaar verwant zijn en daardoor niet altijd los van elkaar kunnen worden besproken. Huidig onderzoek bespreekt dan ook de complexiteit van de relatie tussen diversiteit en inclusie aan de hand van een paradox: enerzijds stimuleren organisaties de instroom van medewerkers met diverse achtergronden, anderzijds pleiten organisaties voor gelijkheid ongeacht verschillen tussen medewerkers. Het is dus nog maar de vraag of alle medewerkers daadwerkelijk zichzelf mogen zijn in een organisatie die zich met bewuste intenties inzet voor diversiteit en inclusie.

Niet eerder werd op kwalitatieve wijze in kaart gebracht op welke manier taalgebruik een rol speelt in relatie tot diversiteit en inclusie in vacatureteksten. Eerder onderzoek toont vooral een eenzijdig perspectief op diversiteit en inclusie in enerzijds private organisaties (Avery, 2003; Avery & McKay, 2006; Cox, 1991; Ely & Thomas, 2001; Flory, Leibbrandt, Rott & Stoddard, 2019; Shore et al., 2011) en anderzijds publieke organisaties (Andrews et al., 2005; Ashikali, Erradouani & Groeneveld, 2013; Çelik, 2016, 2018; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Siebers, 2017). Zo ligt de nadruk voornamelijk op minderheden en culturele diversiteit. Om een vernieuwende wetenschappelijke blik toe te passen, is gekeken naar meerdere dimensies van diversiteit en inclusie in vacatureteksten van private en publieke organisaties. Dit onderzoek is dan ook een waardevolle aanvulling op voorgaande onderzoeken en biedt nieuwe inzichten en startpunten voor toekomstig onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Van diversiteit naar inclusie	8
2.2 Diversiteit en inclusie op de werkvloer	10
2.2.1 Diversiteit en inclusie: een multidimensionaal verband	10
2.2.2 Diversiteit en inclusie in de private en publieke sector	11
2.3 De rol van diversiteit en inclusie in het werving- en selectieproces	12
2.3.1 Knelpunten in het werving- en selectieproces	12
2.3.2 Inclusief taalgebruik in vacatureteksten	13
3. Context	15
3.1 Charter Diversiteit in de praktijk	15
3.1.1 Inclusief werven van divers talent	15
3.1.2 Organisatiemotieven omtrent diversiteit en inclusie	16
3.2 Charter Diversiteit vanuit theoretisch perspectief	17
4. Probleemstelling	19
5. Methode	21
5.1 Kwalitatieve corpusanalyse	21
5.1.1 Verantwoording vacaturekenmerken	21
5.1.2 Verantwoording organisatiekenmerken	21
5.2 Corpussamenstelling	22
5.3 Analyse	23
6. Resultaten	26
6.1 Functiebenaming	26
6.2 Functieomschrijving	27
6.3 Kandidatenprofiel	28
6.4 Organisatieomschrijving	30
6.5 Sollicitatieprocedure	33
7. Conclusie	35
8. Discussie	37
8.1 Terugkoppeling naar theorie	37
8.1.1 Diversiteit	37

8.1.2 Inclusie	38
8.1.3 De relatie tussen diversiteit en inclusie	38
8.2 Reflectie op onderzoek	39
8.2.1 Beperkingen.....	39
8.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	40
8.3 Verworven inzichten en praktische aanbevelingen	41
Referenties.....	43

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Door factoren als vergrijzing en internationalisering laat de hedendaagse maatschappij een diversiteit van onze beroepsbevolking zien (De Vries et al., 2005). Zo zien we op de arbeidsmarkt meer ouderen door afschaffing van prepensioen- en VUT-regelingen, maar ook meer werknemers met een fysieke, psychische en/of verstandelijke beperking door aanscherping van WAO-regels. Tevens is het aantal vrouwen en mensen met een niet-Nederlandse achtergrond in de beroepspraktijk toegenomen. Deze ontwikkelingen beïnvloeden de samenstelling van het personeelsbestand van organisaties. Diversiteit van het personeel brengt vele voordelen met zich mee in de beroepspraktijk. Een divers personeelsbestand is aansprekend voor een bredere groep klanten en diversiteit stimuleert de creativiteit binnen een organisatie (Cox, 1991; De Vries et al., 2005; Witkamp et al., 2018). Met oog op de voordelen van een diversiteitsbeleid proberen organisaties doelbewust de instroom van een diversiteit aan werknemers te vergroten. Sinds 2004 is het zelfs mogelijk om als werkgever een intentieverklaring te ondertekenen om diversiteit op de werkvloer te bevorderen. Deze verklaring wordt ook wel het Charter Diversiteit genoemd (DiB, 2020a). Door middel van dit charter wordt niet alleen gestreefd naar diversiteit, maar vooral naar een inclusieve organisatiecultuur die gelijke behandeling en eerlijke kansen voor iedereen vooropstelt (Witkamp et al., 2018). Organisaties die zich committeren aan een divers en inclusief beleid worden ondersteund door Diversiteit in Bedrijf (hierna: 'DiB'). Het formuleren van de businesscase, de doelen en de aanpak ten aanzien van de in- en doorstroom en het behoud van personeel wordt in samenspraak met deze organisatie volbracht (DiB, 2020a). Ondanks dat het charter organisaties aanmoedigt om zich in te zetten voor meerdere dimensies van diversiteit, blijkt de focus bij het werven van personeel in organisaties voornamelijk te liggen op diversiteit in etnische, culturele en religieuze zin (Witkamp et al., 2018). Door nadruk te leggen op deze specifieke diversiteitsdimensies bestaat de kans dat de dominante cultuur de boventoon blijft voeren en minderheden zich daaraan dienen aan te passen (Ely & Thomas, 2001; Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). In dit geval is sprake van een kleurenblindheidsperspectief, waarin gelijke behandeling en beoordeling van personen volgens dezelfde normen vooral aan de voorkant wordt nagestreefd (Otten, Jansen & De Vroome, 2014). Het gevoel van inclusie is in een multiculturalisme-perspectief op diversiteit juist meer van toepassing op minderheidsleden. In deze visie worden namelijk vooral verschillen ten opzichte van de dominante cultuur aangemoedigd (Stevens et al., 2008). Deze diversiteitsperspectieven brengen verschillende consequenties met zich mee. Organisaties die een kleurenblindheidsperspectief dan wel een multiculturalisme-perspectief op diversiteit hanteren, lopen het risico dat ten minste een van de culturele groepen binnen een organisatie zich buitengesloten zal voelen (Otten et al., 2014). Om zowel minderheids- als meerderheidsgroepen te betrekken binnen een inclusief diversiteitsbeleid van een organisatie, introduceren Stevens et al. (2008) de 'all-inclusive multiculturalism approach', oftewel het AIM-model (Stevens et al., 2008). Het AIM-model stelt organisaties in staat om de beperkingen van het multiculturalisme- en kleurenblindheidsperspectief te overbruggen. In plaats van het uitsluiten van minderheids- dan wel meerderheidsleden wordt gestreefd naar een bevordering van gevoelens van inclusie bij alle werknemers (Stevens et al., 2008).

De onzichtbaarheid van uitsluitingsprocessen is dus de grootste uitdaging waarmee organisaties kampen tijdens het handhaven van een inclusief diversiteitsbeleid (Ghorashi, 2019). In wetenschappelijke context wordt dit de macht van de vanzelfsprekendheid genoemd, oftewel: "de onzichtbare, maar krachtige doorwerking van beelden over 'anderen', die niet als normmedewerkers gelden" (Ghorashi, 2019, p. 15). Zo richt men zich 'vanzelfsprekend' op het wegwerken van een

verneembare achterstand van de 'ander' om medewerkers meer op de norm doen laten lijken (Ghorashi, 2019). Het is van belang om hierbij in ogenschouw te nemen dat dergelijke overtuigingen tot uiting kunnen komen in taalgebruik van organisaties, zoals vacatureteksten (Mann, Beukeboom & Fokkens, 2017). Organisaties kunnen zich namelijk (on)bewust richten op het aantrekken van één bepaalde groep, waardoor andere sollicitanten eerder exclusie dan inclusie ervaren. Om deze reden is het maatschappelijk relevant om de intenties rondom diversiteit en inclusie nader te onderzoeken. Eerdere wetenschappelijke studies laten ruimte vrij voor nader onderzoek dat zich toespitst op een brede benadering van diversiteit en inclusie in relatie tot taalgebruik in vacatureteksten. Om deze leemte op te vullen, wordt gepoogd uitsluitingsprocessen zichtbaar te maken, waardoor het creëren van een inclusieve omgeving kan worden gestimuleerd.

1.2 Leeswijzer

Dit verslag is opgedeeld in een aantal hoofdstukken. Allereerst worden in het theoretisch kader en de context de concepten 'diversiteit' en 'inclusie' aan de hand van respectievelijk wetenschappelijke en praktische inzichten toegelicht. Voortvloeiend uit deze hoofdstukken wordt de probleemstelling geschetst en worden de centrale onderzoeksvragen gepresenteerd. Vervolgens worden de gehanteerde onderzoeksbenadering en het analysemodel behandeld. De belangrijkste bevindingen worden besproken, waarna conclusies worden getrokken en de onderzoeksvragen worden beantwoord. Tot slot wordt in de discussie gereflecteerd op huidig onderzoek en (praktische) aanbevelingen en suggesties geformuleerd voor vervolgonderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden aan de hand van eerder onderzoek vanuit verschillende perspectieven de begrippen diversiteit en inclusie belicht. Vervolgens wordt ingegaan op de rol van deze twee concepten op organisatie- en maatschappelijk niveau, waarbij specifiek wordt gekeken naar organisatiepraktijken in de private en publieke sector. Bovendien wordt inzicht verkregen in de relatie tussen diversiteit en inclusie en het werving- en selectieproces van organisaties, waar taalgebruik in vacatureteksten een belangrijke rol in speelt.

2.1 Van diversiteit naar inclusie

Diversiteit kent meerdere definities. Op het moment dat diversiteit tussen individuen wordt belicht, wordt veelal gesproken van aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. De Vries et al. (2005) betrekken in deze definitie zowel zichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als onzichtbare kenmerken, zoals karaktereigenschappen, belastbaarheid en seksuele voorkeur (De Vries et al., 2005). Mazur (2010) neemt een breder perspectief op diversiteit en benoemt deze (on)zichtbare kenmerken aan de hand van drie dimensies, zie Figuur 1.

Primary dimensions	Secondary dimensions	Tertiary dimensions
<ul style="list-style-type: none">• Race• Ethnicity• Gender• Age• Disability	<ul style="list-style-type: none">• Religion• Culture• Sexual orientation• Thinking style• Geographic origin• Family status• Lifestyle• Economic status• Political orientation• Work experience• Education• Language• Nationality	<ul style="list-style-type: none">• Beliefs• Assumptions• Perceptions• Attitudes• Feelings• Values• Group norms

Figuur 1: Dimensions of Diversity (Mazur, 2010, p. 7).

Mazur (2010) stelt dat diversiteit een dynamisch begrip is, dat afhankelijk is van het individu en de context waarin iemand zich bevindt. Zo heeft 'ras' als een van de primaire dimensies in een sociale context een meer dominante rol dan 'leeftijd'. Tegelijkertijd is in een werkgerelateerde situatie iemands educatieachtergrond, een secundaire dimensie, overheersender dan iemands ras. Deze voorbeelden tonen aan dat de verschillende dimensies met elkaar interacteren en elkaar kunnen beïnvloeden. Diversiteit is volgens Mazur (2010) dan ook geen statisch gegeven. Om dit gedachtegoed te ondersteunen, hanteert zij de volgende definitie voor het concept: "the collective, all encompassing mix of human differences and similarities along any given dimension" (Mazur, 2010, p. 8). Waar De Vries et al. (2005) louter de verschillen tussen individuen als blijk van diversiteit beschouwen, betreft Mazur (2010) dus ook gelijkenissen. Desondanks nemen beide artikelen het individu als uitgangspunt en wordt er vanuit gegaan dat ieder individu beschikt over een eigen unieke set van (on)zichtbare kenmerken die zich binnen verschillende dimensies afspelen. Een aantal van deze kenmerken heeft een directe invloed op de manier waarop iemand te werk gaat in een organisatie (De Vries et al., 2005; Mazur, 2010). Die kenmerken bepalen hoe men leert, wat men nodig heeft en wat men motiveert in iemands werk. Op het moment dat een organisatie hier rekening mee gaat houden, spreken De Vries et al. (2005) ook wel

van een diversiteitsbeleid. Een dergelijk beleid kan ervoor zorgen dat op effectieve en efficiënte wijze gewerkt kan worden met betrokken en gemotiveerde medewerkers. Volgens Stevens et al. (2008) is bij de handhaving van een diversiteitsbeleid het cruciaal dat zowel minderheids- als meerderheidsleden zich ingesloten voelen in een organisatie. Een gevoel van exclusie kan er namelijk voor zorgen dat werknemers zich niet meer als onderdeel zien van de organisatie, waardoor zij in verschillende vormen weerstand kunnen bieden. Om dit te voorkomen, pleiten Stevens et al. (2008) voor een inclusieve benadering die betrekking heeft op alle werknemers in een organisatie. Enerzijds erkent de zogenoemde 'all-inclusive multiculturalism approach' het belang van verschillen in diversiteit wat minderheden aantrekt. Anderzijds wordt ook de rol van meerderheden in een diverse werkomgeving expliciet door deze benadering gewaardeerd. Volgens Stevens et al. (2008) biedt het AIM-model namelijk de mogelijkheid dat alle werknemers zich volledig kunnen ontplooiën en tegelijkertijd hun (sociale) identiteiten kunnen behouden. Dit heeft een positief effect op zowel relaties van werknemers onderling als met de organisatie (Stevens et al., 2008). Om deze positieve uitkomsten te bewerkstelligen, zijn communicatie en taal van groot belang. Taalgebruik speelt een belangrijke rol in communicatiemiddelen, zoals een nieuwsbrief of een mission statement van een organisatie. Hierbij is het cruciaal dat de organisatie zich houdt aan de inclusieve aanpak om enerzijds minderheidsleden te betrekken en anderzijds meerderheidsleden niet uit te sluiten. Hetzelfde geldt voor communicatie op laagdrempelig niveau, zoals uitnodigingen voor een multiculturele eetgelegenheid. Zo klinkt het meenemen van "ethnic recipes reflecting your heritage" minder uitnodigend voor alle werknemers dan "family recipes from all employees" (Stevens et al., 2008, p. 125).

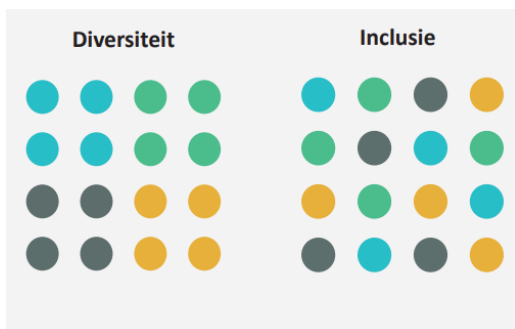
Dat taal een belangrijke rol speelt in het ervaren van inclusie blijkt ook uit het onderzoek van Jansen, Otten en Van der Zee (2015). In deze studie werden bezoekers van een banenbeurs met een Nederlandse nationaliteit gevraagd om een organisatiebrochure te bestuderen. Vervolgens werd nagegaan in hoeverre zij zichzelf vonden passen bij deze organisatie en zichzelf zouden kunnen zijn. Er waren twee versies van de brochure ontwikkeld waar de een het multiculturalisme-perspectief representeerde en de ander het AIM-model. In beide versies werd benadrukt dat de organisatie culturele diversiteit als meerwaarde beschouwt. Om verschillen in percepties van de bezoekers te achterhalen, werd in de versie met het AIM-model tevens benoemd dat diversiteit ook betrekking heeft op autochtone, Nederlandse werknemers. De resultaten van het onderzoek van Jansen et al. (2015) komen overeen met de argumenten die eerder door Stevens et al. (2008) zijn aangehaald. De bevindingen tonen namelijk aan dat het AIM-model een positief effect heeft op de ervaren inclusie van potentiële medewerkers die behoren tot de meerderheidsgroep. Op het moment dat een brochure vanuit een multiculturalisme-perspectief wordt benaderd, is dit gevoel van inclusie beduidend minder (Jansen et al., 2015; Otten et al., 2014). De focus wordt dan namelijk gelegd op etnische en culturele kenmerken van een individu, waarmee meerderheidsleden zich niet identificeren (Cox, 1991; Jansen et al., 2015). Bovendien is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat toebehoren en authenticiteit belangrijke voorspellers blijken te zijn voor inclusie zodra de groep als primaire bron wordt beschouwd (Jansen et al., 2015; Otten et al., 2014). In dit geval bepaalt de groep of een individu in- of uitgesloten wordt. Bij het conceptualiseren van inclusie is het daarom van belang dat de relatie tussen het individu en de groep centraal staat en dat de mate van inclusie vanuit het perspectief van de groep wordt belicht (Jansen, Otten, Van der Zee & Jans, 2014). Jansen et al. (2014) nemen het groepspectief en de componenten 'toebehoren' en 'authenticiteit' als basis om inclusie te definiëren: "de mate waarin een individu waarneemt dat de groep hem of haar een gevoel van toebehoren en ruimte voor authenticiteit geeft" (p. 5). Volgens Jansen et al. (2014) kan de dimensie 'toebehoren' worden onderverdeeld in

groepslidmaatschap en groepsaffectie. Zodra een individu zich onderdeel voelt van een groep spreekt men van groepslidmaatschap. Daarnaast betreft groepsaffectie het gevoel dat een groep zich ontfermt over een individu (Jansen et al., 2014). Authenticiteit bestaat ten eerste uit de mate waarin een groep toestaat dat groepsleden zichzelf kunnen zijn. Dit wordt ook wel ‘ruimte voor authenticiteit’ genoemd (Jansen et al., 2014). Ten tweede wordt door middel van ‘de waardering in authenticiteit’ de mate aangeduid waarin de groep groepsleden actief aanmoedigt om zichzelf te zijn (Jansen et al., 2014). Volgens Cox (1991) vormen deze componenten van authenticiteit de basis voor een vergelijking tussen enerzijds organisaties die enkel de aanwezigheid van diversiteit tolereren en anderzijds organisaties die diversiteit actief ondersteunen.

2.2 Diversiteit en inclusie op de werkvloer

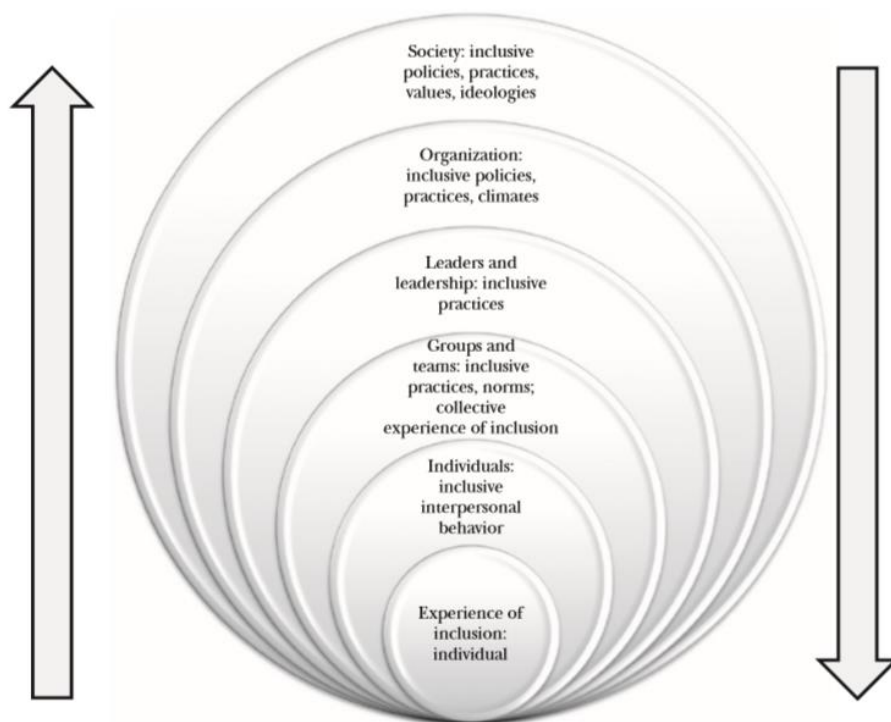
2.2.1 Diversiteit en inclusie: een multidimensionaal verband

De manier waarop organisaties hun diversiteitsbeleid vormgeven, heeft invloed op het waarborgen van gevoelens van inclusie onder werknemers (Ely & Thomas, 2001; Otten et al., 2014; Stevens et al., 2008). De aanwezigheid van verschillende werknemers betekent namelijk niet per definitie dat zij zich thuis voelen en inspraak hebben in de organisatie (De Nederlandse InclusiviteitsMonitor, 2020), oftewel: “diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance” (Verna Myers in Witkamp et al., 2018, p. 18). Zie Figuur 2 voor een visuele weergave van de relatie tussen deze twee concepten.



Figuur 2: Diversiteit vs. inclusie (DiB, 2018a, p. 2).

Ferdman (2014) beschouwt inclusie als een manier om diversiteit te managen. Hij stelt dat inclusie niet louter bestaat uit het gevoel van toebehoren, maar ook uit iemands vermogen authentiek te (mogen) zijn. Eveneens als Jansen et al. (2014) wordt dus door Ferdman (2014) inclusie als tweedimensionaal concept omschreven. Daarbij stelt Ferdman (2014) dat inclusie zich op verschillende niveaus in een organisatie kan afspelen, zie Figuur 3, waaronder op individueel niveau, interpersoonlijk niveau, groepsniveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau.



Figuur 3: Systems of Inclusion: A Multilevel Analytic Framework (Ferdman, 2014, p. 17).

Bovenstaand model laat zien dat inclusie niet alleen op individuele niveaus bestudeerd dient te worden. Groepen en teams, maar ook leidinggevendenden kunnen namelijk een belangrijke rol spelen in iemands perceptie van inclusie (Ferdman, 2014; Jansen et al., 2014). Daarnaast wordt de mate van inclusie beïnvloed op organisatieniveau. Het organisatiebeleid dat vanuit het management wordt gestuurd, speelt namelijk een cruciale rol in het creëren van een inclusief bedrijfsklimaat (Ferdman, 2014). De organisatiecultuur, normen en waarden, maar ook structuren en systemen bieden de omgeving waarin individuen met elkaar interacteren en de mate van inclusie ervaren. Zo worden de manieren waarop (potentiële) werknemers worden geworven, geselecteerd, geëvalueerd en zelfs gepromoveerd, op organisatieniveau in beleidsstukken vastgelegd (Ferdman, 2014). Bovendien spelen de beleidsmatige beslissingen die door organisaties worden genomen zich af in een breder maatschappelijk kader. Op maatschappelijk niveau hebben meerdere gemeenschappen namelijk hun eigen opvattingen rondom inclusie (Ferdman, 2014). De manieren waarop organisaties kunnen inspelen en rekening kunnen houden met deze maatschappelijke opvattingen worden in de volgende paragraaf toegelicht.

2.2.2 Diversiteit en inclusie in de private en publieke sector

Inclusie wordt op de werkvloer vaak in verband gebracht met succesfactoren als meer innovatie en creativiteit en betere werkprestaties (Cox, 1991; De Vries et al., 2005; Witkamp et al., 2018). Een zogeheten bedrijfsmatige benadering streeft naar het verbinden van een diversiteitsbeleid aan organisatiedoelen, wat de winstsituatie ten goede komt (Çelik, 2016). Dit vertrekpunt geldt voornamelijk voor organisaties uit de private sector. Deze organisaties streven naar winst en voeren veelal met economische motieven en doelen een diversiteitsbeleid (Groeneveld & Van de Walle, 2010; Groeneveld & Verbeek, 2012). Zo kan er vanuit worden gegaan dat de private sector zich vooral focust op het scheppen van een inclusief bedrijfsklimaat op organisatieniveau (Ferdman, 2014). Daarentegen neemt de publieke sector een bredere rol aan en bevindt deze sector zich eerder tussen organisatie en maatschappij. De overtuiging dat werknemers zich verbonden voelen met een organisatie en zich

tegelijkertijd gewaardeerd voelen voor hun authenticiteit berust namelijk niet alleen op economische beweegredenen. Ook ethische en maatschappelijke principes spelen een rol in de mate van toebehoren en ruimte en waardering in authenticiteit van werknemers (Shore et al., 2011). Het inclusief managen van een divers personeelsbestand brengt ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Organisaties uit de publieke sector, zoals de Rijksoverheid, gemeenten, hulpdiensten en onderwijs- en zorginstellingen, voeren een diversiteitsbeleid vanuit de overtuiging dat een dergelijk beleid bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Çelik, 2018). De publieke sector handelt dan ook vanuit moreel-ethische beweegredenen wat betreft initiatieven rondom diversiteit en inclusie (Ashikali et al., 2013; Groeneveld & Van de Walle, 2010). Deze organisaties zijn namelijk onderworpen aan politieke druk om de arbeidsmarkt een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij (Andrews et al., 2005). Het doelgroepenbeleid in de publieke sector handelt vanuit deze visie om rechtvaardigheid en emancipatie te stimuleren (Çelik, 2018). Met dit beleid streeft de overheid vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en als grootste werkgever van Nederland naar een voorbeeldrol voor de private sector (Ashikali et al., 2013; Çelik, 2018; Groeneveld & Verbeek, 2012; Siebers, 2017). Uit deze bevindingen blijken motieven van organisaties in de private en publieke sector van elkaar te verschillen bij het voeren van een diversiteitsbeleid. Deze resultaten laten een mogelijk verschil zien in de vormgeving van het werving- en selectieproces ten aanzien van diversiteit en inclusie.

2.3 De rol van diversiteit en inclusie in het werving- en selectieproces

2.3.1 Knelpunten in het werving- en selectieproces

Zoals hierboven beschreven, kan diversiteit en inclusie door organisaties vanuit verschillende perspectieven worden geïnterpreteerd. De manier waarop een organisatie diversiteit en inclusie benadert, heeft een grote invloed op de instroom van potentiële medewerkers. Organisaties kunnen namelijk werving- en selectieprocessen bewust inzetten om op een gerichte manier geschikte kandidaten aan te trekken (Mann et al., 2017). Zo kunnen werkgevers concrete criteria vaststellen waarover een kandidaat dient te beschikken om de functie te bekleden. De kans bestaat dat bij het afwegen van bijvoorbeeld persoonlijkheidskenmerken in meer of mindere mate wordt gedacht in sociale categorieën, zoals leeftijd, gender en etniciteit (Mann et al., 2017). Deze aspecten hoeven in eerste instantie niet relevant te zijn om de betreffende functie uit te kunnen voeren. Zo kunnen werkgevers in de veronderstelling zijn dat een functie dient te worden bekleed door een jonge man met een Nederlandse achtergrond. Hierdoor passen andere personen niet in het plaatje van de organisatie. In dit geval gaat het niet meer alleen om concrete functie-eisen, maar om stereotypen en vooroordelen die leiden tot bepaalde overtuigingen (Mann et al., 2017). Stereotypen en vooroordelen brengen in het werving- en selectieproces van organisaties bepaalde consequenties met zich mee. Zo toont het onderzoek van Lamberts en Eeman (2012) aan dat bepaalde doelgroepen kwetsbaar zijn omwille van persoonskenmerken. Zo riskeren ouderen, vrouwen en personen met een niet-westerse migratieachtergrond en/of een arbeidsbeperking eerder de kans om niet uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek dan personen zonder deze kenmerken. Anderzijds kunnen organisaties, vanuit het oogpunt om meer divers talent aan te trekken, zich zodanig richten op de minderheidsgroep dat meerderheidsleden worden uitgesloten (Jansen et al., 2015; Otten et al., 2014; Stevens et al., 2008). Het is van belang om hierbij in ogenschouw te nemen dat dergelijke overtuigingen tot uiting kunnen komen in taalgebruik van organisaties.

2.3.2 Inclusief taalgebruik in vacatureteksten

De manier waarop organisaties hun overtuigingen met betrekking tot diversiteit en inclusie in het werving- en selectieproces verwoorden, kan onder andere worden achterhaald in openbaar gepubliceerde teksten, zoals vacatures. Aan de hand van een tekst kan bewust dan wel onbewust worden gepoogd om kandidaten uit specifieke groepen aan te trekken, waardoor andere groepen worden uitgesloten. In vacatureteksten kan dus zowel expliciete als impliciete linguïstische bias voorkomen (Mann et al., 2017). Onderzoeken naar het effect van taalgebruik in vacatureteksten tonen aan dat zowel impliciet als expliciet kan worden gerefereerd aan dimensies van diversiteit (Bennington, 2001; Fokkens, Beukeboom & Maks, 2018; Gaucher, Friesen & Kay, 2011). Bennington (2001) en Fokkens et al. (2018) brengen dergelijke verwijzingen in verband met de (gewenste) leeftijd van een kandidaat. Zij tonen aan dat vacatureteksten vooral een jonge doelgroep aanspreken door te verwijzen naar bijvoorbeeld een ‘jong’, ‘dynamisch’ of ‘ambitieuw’ team. Volgens Bennington (2001) en Fokkens et al. (2018) bestaat de kans dat dergelijk taalgebruik ervoor kan zorgen dat potentiële oudere kandidaten zich minder geroepen voelen te solliciteren. Uit het onderzoek van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB, 2005) blijkt dat alleen termen die betrekking hebben op de sollicitant leeftijdsonderscheidend kunnen werken. Zie Tabel 1 voor een overzicht van de meest voorkomende (in)directe verwijzingen van leeftijdsduiding in een vacaturetekst volgens de CGB (2005).

Tabel 1: (In)directe verwijzingen naar leeftijd (CGB, 2005).

Directe verwijzingen	Voorbeelden	Indirecte verwijzingen	Voorbeelden
Getalsmatige leeftijd of leeftijdscategorie	Leeftijd tussen 24 en 34 jaar	Carrièrefasen ¹	Starter, startende, pas afgestudeerd, junior/senior ² , beginnend, aankomend, student ³ , naast je studie werken, schoolverlater
Criteria die tenderen naar leeftijd	Een jonge/oude kandidaat	Aantal jaren werkervaring	Maximum aantal jaren werkervaring ⁴
		Verwijzing naar kenmerken of cultuur van een bedrijf of team	Binnen de informele werksfeer voelen jonge, ambitieuze mensen zich thuis Citaten van werknemers

De CGB (2005) spreekt van een indirecte verwijzing zodra gerefereerd wordt aan hoedanigheden of gedragingen met leeftijdsonderscheid tot gevolg. De CGB (2005) stelt dat bij dergelijk taalgebruik in beginsel sprake is van onderscheid op grond van leeftijd, tenzij de context het tegendeel bewijst. Zo kan populair en informeel taalgebruik, zoals Engelstalige termen, straattaal of tutoyeren, mogelijkwerwijs vooral jongeren aanspreken. Aangezien dit taalgebruik toeneemt in onze samenleving zijn dergelijke uitspraken niet leeftijdsonderscheidend (CGB, 2005). Een verpakte leeftijdsgrens in de vorm van maximum aantal jaren werkervaring kan voor uitsluiting bij jongeren zorgen doordat ouderen vaak meer werkervaring hebben (CGB, 2005). De CGB (2005) laat ook een voorbeeld van een vacature zien, waarin

¹ Verwijzingen naar een tweede of volgende carrièrestap behoren hier niet toe (CGB, 2005).

² In een verwijzing naar een senior of junior functie is geen sprake van leeftijdsduiding, aangezien hier de zwaarte van de functie wordt aangegeven (Bennington, 2001; CGB, 2005; Fokkens et al., 2018).

³ Volgens het College voor de Rechten van de Mens (2020) geldt dit niet voor stages.

⁴ Een minimum aantal jaren werkervaring werkt volgens de CGB (2005) niet onderscheidend, doordat de groep die mogelijk wordt uitgesloten relatief klein is in verhouding tot de groep die in aanmerking komt voor de functie.

een mannelijke medewerker van 26 jaar aan het woord komt en een link legt met zijn studie en huidige baan. In dit geval kan een organisatie impliciet stellen dat de sollicitant moet zijn zoals de persoon die in de vacature wordt genoemd (CGB, 2005). Gaucher et al. (2011) tonen een vergelijkbaar effect aan met hun onderzoek naar genderspecifiek taalgebruik in vacatureteksten. Zij concluderen dat genderspecifieke verwoordingen genderongelijkheid in stand houdt. Zodra vacatureteksten namelijk met masculiene verwoordingen (bijvoorbeeld 'ambitious', 'dominant') waren geschreven, beoordeelden de vrouwelijke sollicitanten deze als minder aantrekkelijk dan wanneer ze met meer feminien taalgebruik (bijvoorbeeld 'emotional', 'gentle') werden geschreven (Gaucher et al., 2011). Een combinatie van beiden is volgens Gaucher et al. (2011) wenselijk om uitsluiting van groepen te voorkomen. Dit geldt ook voor personen die zich niet als man noch vrouw identificeren. Transgender Netwerk Nederland (TNN, 2018) pleit voor transgenderinclusief taalgebruik om verwijzingen als 'm/v' achter een functietitel of 'hij/zij' in de tekst achterwege te laten. Naast gender is eerder gebleken dat organisaties zich ook richten op diversiteit in etnische, culturele en religieuze zin (Avery, 2003; Avery & McKay, 2006; Cox, 1991; De Vries et al., 2005; Flory et al., 2019; Ng & Burke, 2005; Witkamp et al., 2018). Çelik (2016) stelt dat publieke organisaties zich met name inzetten voor het bevorderen van de instroom van potentiële medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Om dit te realiseren, vermelden organisaties bijvoorbeeld in vacatureteksten dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar iemand van 'niet-Nederlandse origine' (Çelik, 2016). Ook mensen met een arbeidsbeperking hebben een relatief lage arbeidsparticipatie. Volgens de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2012) wordt dit onder andere veroorzaakt doordat vacatureteksten vaak niet goed zijn toegesneden op de wensen en behoeften van deze doelgroep. Over het algemeen zijn vacatureteksten met name vraaggericht in plaats van aanbodgericht. Het is volgens de Inspectie SZW (2012) van belang hier een balans in te vinden om de belastbaarheid van de functie in te schatten.

Uit de hierboven besproken onderzoeken blijkt dus dat taalgebruik in vacatureteksten onderscheidend kan werken. Hiermee wordt wederom aangetoond dat het AIM-model noodzakelijk is om zowel minderheids- als meerderheidsgroepen aan te spreken (Stevens et al., 2008). Om een eerlijke en transparante werving- en selectieproces voor iedereen na te streven, is door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP, 2020) een Sollicitatiecode ontwikkeld. Organisaties die zich conform deze norm willen inzetten voor een inclusief werving- en selectieproces, houden zich aan een aantal onderdelen dat in het tekstgenre 'vacatureteksten' dient terug te komen: (1) functiebenaming, (2) functieomschrijving en takenpakket, (3) gezocht kandidatenprofiel, waaronder functie-eisen en persoonlijke kwaliteiten, (4) organisatieomschrijving en –aanbod en ten slotte (5) toelichting over de sollicitatieprocedure (NVP, 2020). In het volgende hoofdstuk wordt verduidelijking gegeven over de manier waarop adviezen in het werving- en selectieproces in de praktijk tot uiting kunnen komen.

3. CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op zowel de theoretische als praktische achtergrond van het Charter Diversiteit, waarbij een koppeling wordt gemaakt met eerder besproken literatuur. Daarnaast wordt verduidelijking gegeven over de manieren waarop DiB organisaties stimuleert in het nastreven van diversiteit en inclusie.

3.1 Charter Diversiteit in de praktijk

3.1.1 Inclusief werven van divers talent

Om ontstane knelpunten in de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt te verhelpen, adviseerde de Sociaal-Economische Raad (SER) op 17 april 2014 het kabinet om te komen tot een diversiteitscharter (Witkamp et al., 2018). Daaropvolgend werd dit initiatief door de Stichting van de Arbeid uitgewerkt in 'Diversiteit in Bedrijf' (DiB). DiB streeft naar een open organisatiecultuur binnen organisaties die gelijke behandeling en eerlijke kansen voor iedereen vooropstellen. In een dergelijke omgeving worden verschillen tussen werknemers gewaardeerd en benut (Witkamp et al., 2018). Organisaties die zich willen inzetten voor gelijke kansen op de werkvloer en talenten met uiteenlopende achtergronden willen aantrekken, kunnen een overeenkomst ondertekenen, namelijk het Charter Diversiteit (Witkamp et al., 2018). DiB (2019) hanteert een gerichte doelgroepenbenadering aan de hand van dimensies waarop het charter gestoeld is. De manier waarop recruitmenttechnieken worden ingezet, heeft volgens DiB (2019) namelijk een grote invloed op de hoeveelheid sollicitanten die tot de minderheid behoren. Zo stelt naast Mann et al. (2017) ook DiB (2019) dat een werving- en selectieproces vaak (on)bewust wordt beïnvloed door sociale categorisatie. Een vacature die zich richt op het werven van divers talent heeft daarom een zorgvuldige aanpak nodig. In het theoretisch kader kwam aan bod dat in vacatureteksten zowel impliciet als expliciet kan worden verwezen naar diversiteit (Bennington, 2001; Fokkens et al. 2018; Gaucher et al., 2011). Witkamp, Van der Woude en Klaver (2016) hebben achterhaald in hoeverre charterondertekenaars expliciet verwijzen naar diversiteitsdimensies van DiB. In Tabel 2 is een overzicht te zien van termen die een indicatie geven voor diversiteit in algemene zin en de vijf diversiteitsdimensies.

Tabel 2: Diversiteit-algemeen en dimensie-specifieke woordenboeken voor vacatures (Witkamp et al., 2016, p. 87).

Domein	Termen
Diversiteit algemeen	Gelijke geschiktheid, personeelsbeleid, personeelssamenstelling, voorrang, afspiegeling, diversiteitsbeleid
Arbeidsbeperking	Handicap, aanpassing, arbeidsbeperking, lichamelijke beperking, lichaamsbeperking
Gender	Vrouw(en), gender, geslacht
Leeftijd	Oudere(n), leeftijd
Etniciteit	Culturele, biculturele, bicultureel
LHBTI ⁵	Seksuele voorkeur, seksuele diversiteit

Uit het onderzoek van Witkamp et al. (2016) is gebleken dat charterondertekenaars erg voorzichtig zijn bij het expliciet verwijzen naar vormen van diversiteit om uitsluiting van groepen te voorkomen. Volgens Witkamp et al. (2016) worden door charterondertekenaars vacatureteksten vaker impliciet aangepast om bepaalde doelgroepen te bereiken. Op welke manier dit precies wordt gedaan, is niet besproken. Desondanks kan door middel van adviezen van DiB (2019) omtrent het schrijven van inclusieve

⁵ LHBTI is een afkorting die gebruikt wordt om lesbiennes, homoseksuelen, transgenders en mensen met een intersekseconditie aan te duiden (DiB, 2020b).

vacatureteksten een beeld worden geschetst van het zowel impliciet als expliciet bespreken van de vijf specifieke diversiteitsdimensies:

1. **Arbeidsbeperking en/of chronische ziekte:** volgens DiB (2019) is het voor personen uit deze doelgroep vooral van belang dat in vacatureteksten taken op de werkplek worden geconcretiseerd en dat minder de nadruk wordt gelegd op competenties. Het vermelden van de toegankelijkheid en voorzieningen van de organisatie vormen hier een belangrijk onderdeel van.
2. **Etniciteit, cultuur en religie:** om personen met een niet-westerse migratieachtergrond aan te trekken, adviseert DiB (2018b; 2019) om in de arbeidsvoorwaarden te verwijzen naar de gelegenheid om cultuurspecifieke en religieuze feestdagen te vieren. Ook spoort DiB (2018a, 2019) organisaties aan om culturele diversiteit onder het personeel zichtbaar uit te dragen in een vacature en expliciet te vermelden dat de organisatie streeft naar een cultureel divers personeelsbestand.
3. **Gender:** om de arbeidsparticipatie van vrouwen te verhogen, beveelt DiB (2019) charterondertekenaars aan om vacatureteksten genderneutraal te schrijven. DiB (2019) haalt een aantal auteurs aan die beredeneren dat masculien taalgebruik, zoals mannelijke vaardigheden, ervoor kan zorgen dat vrouwen zich minder snel geroepen voelen om te solliciteren (Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.; Janssen & Noomen, 2013; Keunen & Mollema, 2017).
4. **Leeftijd:** Bennington (2001) en Fokkens et al. (2018) constateerden eerder dat vacatureteksten vaak gericht zijn op jongeren. Om deze teksten ook toegankelijk te maken voor de oudere generatie, stelt DiB (2017) dat organisaties kunnen vermelden dat een 50-plusser ook wordt meegenomen in de selectie.
5. **Seksuele oriëntatie/LHBTI:** DiB (2019) adviseert om arbeidsvoorwaarden als genderneutrale toiletten in een vacature te benoemen en genderspecifieke verwijzingen, zoals m/v, weg te laten. Deze adviezen refereren niet expliciet aan de LHBTI-gemeenschap, maar suggereren wel dat rekening wordt gehouden met de wensen van TNN (2018). Op deze manier kan een organisatie namelijk laten zien dat gender geen issue is (Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.).

Bovenstaande tips zijn gebaseerd op een aantal checklists dat in de praktijk is ontwikkeld om neutrale vacatureberichten mee op te stellen. Zo refereert DiB (2019) aan richtlijnen van de Dienst Diversiteitsbeleid (z.j.) van de Vlaamse overheid (zie Bijlage 1). Deze dienst richt zich op het bereiken van meer werkzoekenden uit kansengroepen. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van het stappenplan 'inclusief werven' (zie Bijlage 2) van Keunen en Mollema (2017). Namens Direction bieden zij handvatten aan in het werving- en selectieproces die organisaties ondersteunen in het aantrekken van divers talent. Bovendien wordt de praktische handleiding van Janssen en Noomen (2013) genoemd. Deze auteurs geven onder andere advies over het bevorderen van de instroom van vrouwen en hoogopgeleide etnische minderheden op de werkvloer, zie Bijlage 3.

3.1.2 Organisatiemotieven omtrent diversiteit en inclusie

De charterondertekenaars stemmen hun intenties rondom diversiteit en inclusie af op de bedrijfsvoering en context waarin zij opereren (Witkamp et al., 2018). Zo belicht DiB (2019) verschillende motieven om het charter te ondertekenen. Hierbij wordt duidelijk dat inclusie niet op individueel niveau wordt gestimuleerd, maar vooral vanuit organisationele en maatschappelijke overwegingen (DiB, 2019). Deze overwegingen zijn te vergelijken met het 'Multilevel Analytic

Framework' dat door Ferdman (2014) is opgesteld om inclusie op verschillende niveaus te benaderen. Zo refereert DiB (2019) aan de 'businesscasebenadering', waarin het bedrijfs- en groepsbelang centraal staat. Vanuit dit perspectief wordt het investeren in diversiteit en inclusie als meerwaarde gezien voor organisatiedoelinden. Een inclusief diversiteitsbeleid biedt namelijk toegang tot nieuwe markten, aangezien beter kan worden ingespeeld op wensen en behoeften van een divers klantenbestand (DiB, 2019). Deze positieve consequenties zijn volgens Andrews et al. (2005) vooral belangrijk voor private organisaties vanuit economische overwegingen. Naast de businesscasebenadering bespreekt DiB (2019) een tweede perspectief op diversiteit en inclusie, namelijk 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (mvo). Het bevorderen van gelijke kansen en behandeling voor iedereen, ongeacht achtergrond, staat hierin centraal. Organisaties beogen vanuit een mvo-benadering een personeelsbestand dat representatief is voor de samenstelling van de beroepsbevolking (DiB, 2019). Een uitgangspunt dat volgens Andrews et al. (2005) vooral door publieke organisaties wordt genomen. In de praktijk komt een combinatie van de twee benaderingen vaak voor binnen organisaties (DiB, 2019).

Na het ondertekenen van het charter vertalen organisaties hun intenties met betrekking tot de gekozen diversiteitsdimensies naar concrete doelstellingen. Deze stappen worden verwerkt in een plan van aanpak, waarna resultaten van genomen acties in een jaarlijkse voortgangsrapportage worden weergegeven (Witkamp et al., 2018). Op deze manier kunnen organisaties de resultaten onderling met elkaar delen, waardoor zowel succesverhalen als knelpunten worden benut door de charterondertekenaars. Dit open werkklimaat kan duiden op een belangrijke economische en maatschappelijke meerwaarde die het Charter Diversiteit alsmede DiB biedt voor private en publieke organisaties. Enerzijds kan marktconcurrentie nauwlettend in de gaten worden gehouden wat een belangrijk bijkomend voordeel is voor de private sector. Anderzijds wordt DiB gesubsidieerd vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dat blijkt geeft van een stimulerende rol van de overheid als publieke organisatie (DiB, 2020a).

3.2 Charter Diversiteit vanuit theoretisch perspectief

Zoals het theoretisch kader heeft aangetoond, kan diversiteit vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Net als door De Vries et al. (2005) en Mazur (2010) wordt diversiteit door DiB (2020a) in brede zin gestimuleerd. Het charter richt zich namelijk op een aantal primaire dimensies (arbeidsbeperking en/of chronische ziekte, gender, leeftijd), secundaire dimensies (seksuele oriëntatie/LHBTI), dan wel op een combinatie van beiden (etniciteit, cultuur en religie) (DiB, 2020a; Mazur, 2010). Zoals het AIM-model nastreeft, stimuleert DiB (2018b) organisaties om zowel minderheids- als meerderheidsleden inclusie te laten ervaren (Stevens et al., 2008). Ondanks deze ruime benadering wordt inclusie door DiB (2018b, 2019) vooral in verband gebracht met diversiteit in culturele zin: "Hoe opener en eerlijker een bedrijf omgaat met medewerkers en klanten met verschillende culturele achtergronden, des te tevredener zijn de medewerkers van het bedrijf" (DiB, 2018b, p. 9). De manier waarop dit verband wordt geschetst, kan worden vergeleken met een multiculturalisme-perspectief op diversiteit (Cox, 1991). In deze benadering wordt namelijk uitgegaan van de meerwaarde van culturele diversiteit binnen een organisatie. Ondanks de intentie van DiB om inclusie in brede zin bij organisaties onder de aandacht te brengen, is het van belang om rekening te houden met de consequenties van een multiculturalisme-perspectief op diversiteit. In het hoofdstuk Discussie wordt hier nader op ingegaan.

Dat diversiteit een dynamisch begrip is (De Vries et al., 2005; Mazur, 2010), blijkt ook uit de manier waarop de dimensies van het Charter Diversiteit met elkaar interacteren en elkaar kunnen beïnvloeden. Uit het onderzoek van Witkamp et al. (2018) blijkt namelijk dat de meeste organisaties zich op meerdere specifieke diversiteitsdimensies tegelijkertijd richten. Desondanks is er een aantal uitblinkers te onderscheiden onder deze dimensies. Op 20 december 2018 concludeerden Witkamp et al. (2018) dat de meerderheid, 44% van de 126 ondertekenaars, zich richt op de dimensie 'etniciteit, cultuur en religie'. Ook 'gender' en 'arbeidsbeperking en/of chronische ziekte' zijn met een aandeel van respectievelijk 40% en 37% veel gekozen dimensies. Minder aandacht gaat uit naar 'leeftijd' (17%) en 'seksuele oriëntatie/LHBTI' (14%). De kans bestaat dat deze dimensies door organisaties als onderdelen worden beschouwd van een zesde dimensie, namelijk 'inclusiviteit' (Witkamp et al., 2018). Charterondertekenaars zijn vrij om zelf aan te geven dat zij geen onderscheid willen maken tussen de eerdergenoemde vijf specifieke diversiteitsdimensies en dus te kiezen voor de dimensie 'inclusiviteit' (Witkamp et al., 2018). De toewijding van organisaties aan het bevorderen van inclusie in brede zin neemt dan ook toe. Een verklaring voor deze toename die door organisaties veelal wordt benoemd, is dat zij kandidaten niet in hokjes willen stoppen. Waar eerder werd besproken dat DiB moet waken voor een multiculturalisme-perspectief, lijkt het erop dat steeds meer organisaties plaatsmaken voor het AIM-model (Stevens et al., 2008).

4. PROBLEEMSTELLING

Zoals duidelijk is geworden uit de voorgaande hoofdstukken blijft de relatie tussen diversiteit en inclusie complex (Jansen et al., 2015; Jansen et al., 2014; Otten et al., 2014; Stevens et al., 2008). Om deze complexiteit te analyseren, wordt in dit onderzoek door middel van analyses van vacatureteksten aandacht besteed aan de intenties van zowel private als publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend. De reden dat een vergelijking wordt gemaakt tussen de private en publieke sector is dat de intenties van deze organisaties voor het handhaven van een diversiteitsbeleid van elkaar kunnen verschillen (Andrews et al., 2005; Ashikali et al., 2013; Çelik, 2016, 2018; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Groeneveld & Verbeek, 2012; Shore et al., 2011; Siebers, 2017). Waar private organisaties vooral op organisatieniveau opereren en vanuit economische beweegredenen diversiteit en inclusie nastreven, bekleden publieke organisaties eerder een voorbeeldfunctie en bevinden ze zich tussen organisatie en maatschappij (Çelik, 2016; Ferdman, 2014; Groeneveld & Verbeek, 2012). Deze bevindingen laten een mogelijk verschil zien in de vertaling van het diversiteitsbeleid naar een inclusief werving- en selectieproces. Zo blijken de overtuigingen met betrekking tot diversiteit en inclusie van een organisatie een grote invloed te hebben op de instroom van potentiële medewerkers (Mann et al., 2017). Onderzoek van Bennington (2001), Fokkens et al. (2018) en Gaucher et al. (2011) toont namelijk aan dat taalgebruik in vacatureteksten onderscheidend kan werken. In dit geval kan door middel van een vacature (on)bewust worden gepoogd om kandidaten uit specifieke doelgroepen aan te trekken, waarmee andere groepen worden uitgesloten. Het is dus van maatschappelijk belang om dit fenomeen onder de loep te nemen. De volgende onderzoeksvraag wordt hieraan afgeleid:

Op welke manier worden de intenties rondom diversiteit en inclusie verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?

Zoals blijkt uit het theoretisch kader zijn diversiteit en inclusie geen synoniemen van elkaar (Witkamp et al., 2018). Een diversiteitsbeleid hoeft namelijk niet per definitie inclusief te zijn en een inclusieve omgeving heeft niet vanzelfsprekend een divers personeelsbestand. Daarnaast zijn eerdere onderzoeken omtrent het streven naar diversiteit en inclusie binnen organisaties voornamelijk gestoeld op enerzijds de private sector (Avery, 2003; Avery & McKay, 2006; Cox, 1991; Ely & Thomas, 2001; Flory et al., 2019; Shore et al., 2011) en anderzijds de publieke sector (Andrews et al., 2005; Ashikali et al., 2013; Çelik, 2016, 2018; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Siebers, 2017). Een vergelijking tussen sectoren wordt nauwelijks gemaakt, waardoor dit onderzoek deze leemte zal opvullen. De hoofdvraag zal daarom aan de hand van de volgende deelvragen worden beantwoord:

1. Op welke manier worden de intenties van diversiteit verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?
2. Op welke manier worden de intenties van inclusie verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?

In recente Nederlandse context is weinig bekend over de intenties rondom diversiteit en inclusie in relatie tot taalgebruik in vacatureteksten. Eerder onderzoek naar vacatureteksten richt zich voornamelijk op een eenzijdig perspectief van diversiteit en inclusie. Zo worden deze begrippen louter in culturele zin dan wel als synoniemen belicht en staat de minderheidsgroep vaak centraal (Avery, 2003; Avery & McKay, 2006; Cox, 1991; De Vries et al., 2005; Flory et al., 2019; Ng & Burke, 2005). Ook studies

onder charterondertekenaars (Witkamp et al., 2018; Witkamp et al., 2016), namens DiB, laten ruimte vrij voor nader onderzoek dat zich toespitst op een brede benadering van diversiteit en inclusie. Om een vernieuwende wetenschappelijke blik te hanteren, wordt vanuit een all-inclusive perspectief op diversiteit beredeneerd (Stevens et al., 2008). Door middel van dit perspectief wordt gepoogd uitsluitingsprocessen van minderheids- en meerderheidsleden zichtbaar te maken. Om dit te bereiken, richt dit onderzoek zich op meerdere dimensies van diversiteit, zoals eerder in kaart gebracht door Mazur (2010). Aan de hand van een corpusanalyse van vacatureteksten wordt gekeken naar de impliciete en expliciete manier waarop de intenties van diversiteit en inclusie worden verwoord. Het volgende hoofdstuk betreft de toelichting en onderbouwing van de corpusanalyse en het analysemodel dat daarbij gebruikt wordt.

5. METHODE

In dit hoofdstuk worden de genomen stappen van de kwalitatieve corpusanalyse besproken om de intenties rondom diversiteit en inclusie in vacatureteksten te achterhalen. De criteria die bepalend zijn voor de selectie en analyse van het corpus zijn gebaseerd op de bevindingen uit de literatuur. Daarnaast spelen enkele praktische en methodologische overwegingen een rol.

5.1 Kwalitatieve corpusanalyse

5.1.1 Verantwoording vacaturekenmerken

Uit het theoretisch kader is gebleken dat taalgebruik in vacatureteksten effect kan hebben op de aantrekkingskracht van de baan en de intentie om te solliciteren onder potentiële werknemers (Mann et al., 2017). Om deze reden is het van belang te achterhalen op welke manier de intenties van diversiteit en inclusie worden verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties. In dit onderzoek wordt een kwalitatieve corpusanalyse uitgevoerd om op woord- en zinsniveau vacatureteksten te analyseren. Deze methode wordt veelal toegepast in linguïstisch onderzoek, waarin een verzameling van (gesproken of geschreven) digitaal verwerkte teksten wordt bestudeerd (Dirven & Verspoor, 1999). Aangezien de HR-afdeling in veel gevallen een verbindende rol bekleedt in een organisatie die zich ontfermt over diversiteit en inclusie (De Vries et al., 2005), worden in dit onderzoek vacatureteksten binnen dit vakgebied geselecteerd. Een diversiteitsbeleid dient namelijk te worden afgestemd op HR-activiteiten, waardoor het aan HR-professionals de taak is om zich hierover te ontfermen (Witkamp et al., 2018). Andersom kan een modern HR-beleid ook niet bestaan zonder aandacht voor diversiteit (De Vries et al., 2005).

5.1.2 Verantwoording organisatiekenmerken

De ethische kwesties van dit onderzoek in acht genomen, is allereerst via e-mail contact opgenomen met DiB om hen te informeren over dit onderzoek. Via de database van DiB is geïnventariseerd welke organisaties het Charter Diversiteit hebben ondertekenend naar bedrijfsomvang. Toestemming van de organisaties is niet noodzakelijk, aangezien het om publiekelijk toegankelijke teksten gaat. Gedurende het schrijfproces van deze scriptie hebben op 3 februari 2020 in totaal 205 organisaties het charter ondertekend (DiB, 2020a). In 2018 bestond het merendeel van de ondertekenaars uit organisaties met meer dan 250 werknemers. Het is voor deze grote organisaties eenvoudiger om tijd en middelen beschikbaar te stellen voor het stimuleren van diversiteit en inclusie op de werkvloer (Witkamp et al., 2018). Vaak hebben deze organisaties ook teams opgericht, dan wel individuen verantwoordelijk gesteld die zich ontfermen over diversiteit en inclusie. Deze initiatieven duiden op een veelvuldige investering in diversiteit en inclusie waar werving- en selectiecampagnes op worden afgestemd. Om deze reden worden deze grote organisaties in dit onderzoek betrokken. Een vergelijking wordt gemaakt tussen organisaties in de private en publieke sector. Zoals in het theoretisch kader aan bod is gekomen, kunnen de intenties van organisaties uit deze sectoren om het charter te ondertekenen van elkaar verschillen (Andrews et al., 2005; Ashikali et al., 2013; Çelik, 2016, 2018; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Groeneveld & Verbeek, 2012; Shore et al., 2011; Siebers, 2017). Tevens vormen de organisaties uit deze twee sectoren een representatieve weerspiegeling van de grote organisaties die het charter hebben ondertekend.

5.2 Corpussamenstelling

In Tabel 3 is een overzicht opgenomen van de 131 grote organisaties die het charter hebben ondertekend naar sector, domein en vacatureteksten. Allereerst wordt een onderscheid gemaakt tussen de private en publieke sector met respectievelijk 51 en 80 charterondertekenaars. Ook hebben verschillende grote branche- en belangenorganisaties het charter ondertekend. Aangezien zij een relatief klein onderdeel (4,4%) vormen van de totale omvang van de grote organisaties, worden zij niet in dit onderzoek betrokken. Zie Bijlage 4 voor een volledig overzicht van de charterondertekenaars. Daarnaast zijn de grote organisaties in diverse domeinen binnen de private en publieke sector te vinden. Zo bestaat de private sector uit twaalf domeinen met in het bijzonder veel ondertekenaars uit de financiële dienstverlening (10), procesindustrie (6) en informatie en communicatie (6). In de publieke sector zijn er zes verschillende domeinen, waarin de overheidsorganisaties (52), onderwijsinstellingen (10) en organisaties uit het domein 'vervoer en opslag' (7) de meerderheid vormen.

Tabel 3: Overzicht van grote charterondertekenaars naar sector, domein en vacatureteksten.

Sector en domein ⁶	Aantal organisaties	Aantal vacatureteksten 1 ^e selectie	Aantal vacatureteksten 2 ^e selectie
Private organisaties	51	25	17
Bouwnijverheid	3	2	1
Detailhandel	2	2	1
Energiebedrijven	3	2	2
Financiële dienstverlening	10	7	4
Groothandel	1	1	0
Horeca, catering en verblijfsrecreatie	3	0	0
Informatie en communicatie	6	2	1
Metaelektro en metaalbewerking	3	0	0
Procesindustrie	6	0	0
Schoonmaak	4	2	2
Uitzendarbeid	5	5	5
Vervoer en opslag	5	2	1
Publieke organisaties ⁷	80	18	17
Media	5	0	0
Onderwijs	10	3	3
Overheid	52	10	10
Gemeenten	23	2	1
Hulpdiensten	5	0	0
Overige diensten	3	0	0
Rijksoverheid	21	8	8
Vervoer en opslag	7	4	4
Welzijn, jeugd en kinderopvang	1	0	0
Zorg	5	1	1
Totaal	131	43	34

In bovenstaande tabel is per sector en domein het aantal vacatureteksten te zien dat op 7 februari 2020 in Pdf-formaat is gedownload van de organisatie websites. In totaal bestaat de eerste selectie van het corpus uit 43 vacatureteksten, waarvan er 25 afkomstig zijn van private organisaties en 18 van publieke organisaties. Om een evenredige verdeling te maken in het aantal teksten, zijn vier stagevacatures uit

⁶ Deze verdeling naar sectoren en domeinen is gebaseerd op de studie van Witkamp et al. (2018). Het domein 'media' is in huidig onderzoek toegevoegd, aangezien maar liefst vijf organisaties hiertoe behoren.

⁷ Overheidsorganisaties zijn onderverdeeld in vier verschillende sub-domeinen (Witkamp et al., 2018). Het sub-domein 'overige diensten' is toegevoegd voor de organisaties die niet behoren tot de andere categorieën.

de private sector buiten beschouwing gelaten. Het corpus met de overige 34 vacatureteksten⁸, zie documenten ‘Corpus private sector’ en ‘Corpus publieke sector’, is aan de hand van een aantal criteria geselecteerd:

- ✓ de vacature moet afkomstig zijn van de website van de organisatie en niet van een intermediair (Nationale Vacaturebank, Indeed, etc.);
- ✓ het betreft een vacature uit het vakgebied Human Resources (HR) of Personeel en Organisatie (P&O);
- ✓ de tekst is in het Nederlands geschreven en de vacature is gericht op een functie in Nederland.

Aangezien dit onderzoek een beperkte omvang heeft en in een kort tijdsbestek dient te worden afgerond, is besloten om per organisatie één vacature te analyseren. Het scala aan HR-vacatures was (vooral in de private sector) op verschillende organisatieniveaus erg uitgebreid. Om een selectie te maken uit dit brede aanbod is allereerst gekozen om een vaste baan boven een tijdelijke baan of een stage te verkiezen. De kans dat een tijdelijke medewerker de organisatie verlaat, is namelijk groter dan bij een vaste baan. Daarnaast zijn de vacatureteksten als eerste gekozen met functietitels waarin expliciet ‘HR’ dan wel ‘P&O’ stond vermeld. Deze functies behoren namelijk zeker tot dit specifieke vakgebied. De vakgebieden ‘HR’ of ‘P&O’ werden niet op alle vacaturewebpagina’s ondersteund. HR-vacatures waren in dit geval vaak te vinden onder de noemer ‘Staf en ondersteuning’. Op sommige websites was het überhaupt niet mogelijk om vacatures te filteren. Het aantal vacante posities was dan ook aanzienlijk lager in deze situaties. Hierdoor kon wel eenvoudig per vacature worden bekeken of de functie wel of niet onder het HR-vakgebied te plaatsen was. Op het moment dat deze afdeling niet expliciet in de tekst werd genoemd, werd gekeken of de functie onder een van de HR-deeldomeinen viel, zoals werving en selectie.

5.3 Analyse

Aan de hand van eerder beschreven theorieën en praktische tips die de diversiteitsdimensies (DiB, 2020a; Mazur, 2010) en componenten van inclusie (Jansen et al., 2014) representeren, is in Tabel 4 een analysemodel opgesteld.

Tabel 4: Analysemodel (DiB, 2018b, 2019; CGB, 2005; Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.; Jansen et al., 2014; Janssen & Noomen, 2013; Keunen & Mollema, 2017; Mazur, 2010; Witkamp et al., 2016).

Dimensie	Beschrijving	Voorbeeld
Diversiteit algemeen	Diversiteit, verschillen, gelijke geschiktheid, personeelsbeleid, personeelssamenstelling, voorrang, afspiegeling, diversiteitsbeleid	“De kracht van onze dienstverlening is de diversiteit van onze teams” (Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.)
Arbeidsbeperking en/of chronische ziekte	Handicap, aanpassing, arbeidsbeperking, lichamelijke beperking, lichaamsbeperking, chronische ziekte, toegankelijkheid	Aanwezigheid van aangepaste toiletten (DiB, 2019)
Etniciteit, cultuur en religie	Etniciteit, afkomst, nationaliteit, cultuur, (bi)culturele diversiteit/verschillen, religie, cultuurspecifieke/religieuze feestdagen	“We hebben geestelijke verzorgers op het gebied van humanistische, joodse, islamitische, protestantse, hindoeïstische of katholieke traditie” (DiB, 2019)
Gender	Geslacht, gender, genderspecifieke verwoordingen (hij/zij, m/v, man/vrouw),	Adviseur/Adviseuse (Keunen & Mollema, 2017)

⁸ Vijf vacatureteksten bleken niet leesbaar te zijn na het downloaden van de pdf-bestanden. Zie document ‘Niet-geselecteerd corpus’ voor deze vacatureteksten en de vier stagevacatures van de private sector die niet zijn meegenomen in de analyse.

	genderneutrale verwoordingen (persoon, personeel)	
Leeftijd	Leeftijd, maximaal aantal jaren werkervaring, jong(eren), oud(eren), junior/senior, starter, startende, pas afgestudeerd, beginnend, aankomend, student, naast je studie werken, schoolverlater	“Je hebt maximaal 10 jaar commerciële werkervaring” (CGB, 2005)
Seksuele oriëntatie/LHBTI	Seksuele oriëntatie/voorkeur/diversiteit, geaardheid, holebi, transgender, LHBTI, voorzieningen (genderneutrale toiletten)	“Wij vinden het belangrijk om verbonden te zijn bij medewerkersnetwerken als Gay en Lesbian” (DiB, 2019)
Inclusie algemeen	De organisatie streeft naar gelijke kansen voor iedereen	“De gemeente Amsterdam wil een inclusieve werkgever zijn” (DiB, 2019)
Groepsaffectie	De organisatie ontfermt zich over de sollicitant	“Wij vinden het belangrijk om jou als medewerker in de kijker te zetten en te belonen” (DiB, 2018b)
Groepslidmaatschap	De organisatie ziet de sollicitant als onderdeel van de organisatie	“Wij willen voorkomen dat jij je als medewerker een eenling voelt in onze organisatie” (DiB, 2019)
Ruimte in authenticiteit	De organisatie staat de sollicitant toe om zichzelf te zijn	“Wij hebben ruimte voor jouw energie” (DiB, 2018b)
Waardering in authenticiteit	De organisatie moedigt de sollicitant aan om zichzelf te zijn	“Je bent een betere collega als je jezelf mag zijn” (DiB, 2018b)

De specifieke diversiteitsdimensies, zoals uiteengezet door DiB (2020a), worden ook in dit onderzoek als leidraad gebruikt. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het Charter Diversiteit berust op een aantal primaire dimensies (arbeidsbeperking en/of chronische ziekte, gender, leeftijd), secundaire dimensies (seksuele oriëntatie/LHBTI) en een combinatie van beiden (etniciteit, cultuur en religie) (DiB, 2020a; Mazur, 2010). Het charter betreft dus geen tertiaire dimensies, zoals overtuigingen, normen en waarden (Mazur, 2010). Deze dimensies worden dan ook achterwege gelaten in dit onderzoek. Het is daarnaast haast onmogelijk om op dit abstracte niveau intenties in vacatureteksten te achterhalen en te interpreteren zonder de auteur van de tekst hierover te spreken. De primaire en secundaire dimensies die in dit analysemodel centraal staan, worden aan de hand van eerder onderzoek naar impliciet en expliciet taalgebruik in vacatureteksten geanalyseerd (Bennington, 2001; CGB, 2005; Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.; Fokkens et al., 2018; Gaucher et al., 2011; Janssen & Noomen, 2013; Keunen & Mollema, 2017; Witkamp et al., 2016). Dit onderzoek betreft een tekstuele analyse en daardoor wordt niet gekeken naar beeldmateriaal. Het korte tijdsbestek en de beperkte onderzoeksomvang spelen hierbij ook een rol. Om de vacatures op tekstueel niveau te analyseren, wordt rekening gehouden met het dimensie-specifieke en –algemene woordenboek van Witkamp et al. (2016). Om genderneutraal, masculien en feminien taalgebruik van elkaar te onderscheiden, wordt gebruikgemaakt van de checklists van Dienst Diversiteitsbeleid (z.j.), Janssen en Noomen (2013) en Keunen en Mollema (2017). Hierbij wordt niet gekeken naar mannelijke en vrouwelijke functie-eisen waar Keunen en Mollema (2017) voor pleiten. Het is namelijk onmogelijk uitspraken te doen over de intenties achter het gebruik van mannelijke en vrouwelijke functie-eisen. Bovendien worden termen die betrekking hebben op de dimensie ‘leeftijd’ op basis van eerdergenoemde (in)directe verwijzingen van de CGB (2005) geanalyseerd. Naast diversiteit staat ook het begrip inclusie centraal in de analyse. Dit concept wordt aan de hand van de componenten ‘toebehoren’ en ‘authenticiteit’, zoals eerder gedefinieerd door Jansen et al. (2014), geanalyseerd. Deze componenten worden aan de hand van eerdergenoemde subcategorieën, groepsaffectie, groepslidmaatschap, ruimte in authenticiteit en waardering in authenticiteit, onderzocht. Zowel De Vries et al. (2005) en Mazur (2010) als Jansen et al. (2014) nemen het individu als uitgangspunt in het definiëren van diversiteit en inclusie. Om deze reden wordt in dit

onderzoek gekeken naar tekstonderdelen die impliciet en expliciet refereren aan de sollicitant. Verwijzingen naar de dienstverlening van de organisatie worden dus achterwege gelaten. Ondanks dat diversiteit en inclusie geen synoniemen van elkaar zijn (Witkamp et al., 2018) en dus apart van elkaar worden geanalyseerd, bestaat de kans dat tekstonderdelen betrekking hebben op beide concepten. Uit het onderzoek van Witkamp et al. (2018) blijkt namelijk dat er organisaties zijn die aandacht schenken aan specifieke diversiteitsdimensies en tegelijkertijd streven naar een inclusieve werkomgeving. In dit geval worden tekstonderdelen in verschillende categorieën van diversiteit en inclusie ingedeeld.

Aan de hand van het programma *Nvivo* (<https://www.nvivo.nl/c-3159470/nvivo-12-plus/>) worden de vacatureteksten geanalyseerd, zie Bijlage 5 voor de codeboom. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd door het gebruik van dit computersoftware tijdens de analyse (Boeije, 2005). Tijdens de corpusanalyse is sprake van een iteratief proces, waarin continu samenspel is tussen de dataverzameling en de literatuur (Dörnyei, 2007). Dit samenspel geeft vorm aan de volgende stap in de analyse en vervolgens in de interpretatie van de dataverzameling. Op deze manier worden de vacatureteksten allereerst open gecodeerd door aan de hand van het analysemodel de dimensies die vanuit de theorie en de praktijk zijn geformuleerd te analyseren. Vervolgens wordt met behulp van axiaal coderen bepaald welke dimensies de hoofd- en subcategorieën vormen. Daarna volgt het selectief coderen, waarbij wordt gekeken naar de samenhang van de verschillende categorieën (Boeije, 2005). Door middel van deze stappen wordt gestreefd naar een eenduidige interpretatie van uitspraken die typerend zijn voor de dimensies in het analysemodel. Tijdens het waarnemen van deze impliciete en expliciete intenties zal ik als onderzoeker zo veel mogelijk proberen uit mijn eigen culturele 'bubbel' te stappen en een breder perspectief in te nemen (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). De betrouwbaarheid van huidig onderzoek wordt ook verhoogd doordat tijdens het analyseproces is overlegd met de scriptiebegeleider en een medestudent over de interpretatie van de dimensies van diversiteit en inclusie (Dörnyei, 2007). Deze dimensies die in het analysemodel staan beschreven, worden op basis van de standaardonderdelen van het tekstgenre 'vacatureteksten' (NVP, 2020) met elkaar in verband gebracht. Hierbij wordt gekeken naar de manieren waarop de dimensies van diversiteit en inclusie voorkomen in de functiebenaming, de functieomschrijving, het kandidatenprofiel, de organisatieomschrijving en de sollicitatieprocedure van de vacatures (NVP, 2020). De resultaten hiervan worden in het volgende hoofdstuk besproken.

6. RESULTATEN

Na het uitvoeren van de analyse wordt in dit hoofdstuk inzicht gegeven in de manieren waarop de intenties rondom diversiteit en inclusie door charterondertekenaars uit de private en publieke sector worden verwoord. Zoals in het voorgaande hoofdstuk besproken, worden de resultaten, zie Bijlage 7, op een genuanceerde wijze gerapporteerd aan de hand van het tekstgenre ‘vacatureteksten’. Deze bevindingen worden ondersteund met geselecteerde citaten⁹ uit het corpus.

6.1 Functiebenaming

In Tabel 5 zijn de functietitels uit het hier onderzochte corpus van private en publieke organisaties te zien. Uit de resultaten blijkt dat masculiene functiebenamingen vanuit theoretisch oogpunt (Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.; Janssen & Noomen, 2013; Keunen & Mollema, 2017) in beide sectoren voorkomen, namelijk in dertien vacatureteksten uit de publieke sector en in vier uit de private sector. Daarnaast is uit de tabel af te lezen dat in één vacaturetekst uit de publieke sector gebruik wordt gemaakt van een genderneutrale functiebenaming op basis van richtlijnen van Dienst Diversiteitsbeleid (z.j.). PU.V.2 verwijst namelijk naar een ‘HBO **meewerkstage** HR Werving en Selectie’ in plaats van bijvoorbeeld een ‘HBO **stagiair**’, zoals PU.G.1 doet. In vacatureteksten van het hier onderzochte corpus komen geen feminiene functiebenamingen voor.

Tabel 5: Genderneutrale en masculiene functiebenamingen in vacatureteksten van private en publieke organisaties.

Dimensie	Private organisaties	Publieke organisaties
Genderneutraal		HBO meewerkstage HR Werving en Selectie (PU.V.2).
Masculien	Voor deze afdeling zijn wij op zoek naar een ervaren salarisadministrateur voor minimaal 32 uur per week (PR.B.1). HR Adviseur (PR.F.2). MVO/HRM- adviseur (PR.U.1). Ben jij die analytische Salarisadministrateur ? (PR.S.2).	HRM stagiair met focus op recruitment (PU.V.1). Stagiair wo – Organisatieontwikkeling bij Directie P&O (PU.G.1). Projectleider modernisering recruitment (PU.R.1). Accountadviseur arbeidsmarktcommunicatie en recruitment (PU.R.2). Senior adviseur bedrijfsvoering (PU.R.4). Adviseur bedrijfsvoering organisatie en innovatie (PU.R.5). Adviseur Reorganisaties, Beleid & Projecten (PU.V.4). Adviseur Werving en Selectie (PU.R.6). HR adviseur (PU.R.7). Medewerker Personeelsbeheer (PU.O.2). HRM Adviseur Klant & Service (PU.R.8). Bedrijfsmaatschappelijk werker (PU.O.3). Adviseur P&O (PU.Z.1).
Overige aspecten	Locatie Barendrecht: HR-manager die een 100-jarige fit houdt (PR.V.1).	

Belangrijk om hierbij te vermelden, is dat de tabel de indruk geeft dat in vacatureteksten van publieke organisaties vaker een masculiene functiebenaming voorkomt dan in die van private organisaties. Dit kan worden verklaard doordat de private sector in veertien vacatureteksten Engelstalige functietitels gebruikt. Aangezien eerder is gebleken dat Engelstalig taalgebruik toeneemt in onze samenleving (CGB, 2005) worden deze functietitels niet getypeerd als genderneutraal. Tevens kan een functiebenaming in

⁹ In deze citaten wordt op basis van een referentiesysteem, te vinden in Bijlage 6, verwezen naar de vacatureteksten.

het Engels (bijna) nooit masculien of feminien zijn. Tijdens de analyse is ook gekeken naar opvallende functietitels die onder de noemer ‘overige aspecten’ zijn geplaatst. Uit de resultaten blijkt dat de private sector in één vacature op een opvallende manier naar de sollicitant verwijst door middel van de functietitel ‘HR manager **die een 100-jarige fit houdt**’ (PR.V.1). Deze functiebenaming kan de verwachting wekken dat de organisatie een manager zoekt die zelfs een 100-jarige persoon fit kan houden. De organisatie kan hierdoor onbewust ouderen of mensen die zich niet fit voelen, uitsluiten. Desondanks stellen de CGB (2005) en Mazur (2010) dat diversiteitsdimensies dynamisch zijn en afhankelijk van de context. In de volgende paragraaf wordt dan ook toegelicht in hoeverre deze functiebenamingen terugkomen in de rest van de vacatureteksten.

6.2 Functieomschrijving

De functiebenamingen uit de vorige paragraaf komen in het beschrijven van de functies herhaaldelijk aan bod. In tien van de dertien vacatureteksten uit de publieke sector en in twee van de vier vacatureteksten uit de private sector worden masculiene functietitels in de lopende tekst behouden. Ook zijn er twee vacatureteksten uit zowel de private als publieke sector, waarin de sollicitant op een masculiene wijze wordt aangesproken als ‘adviseur’. De genderneutrale vorm komt wederom alleen voor in twee vacatureteksten uit de publieke sector. Zo werd in de vorige paragraaf geconstateerd dat PU.R.7 een masculiene functiebenaming hanteert. Uit de resultaten blijkt dat in de lopende tekst alsnog wordt verwezen naar de sollicitant door middel van een genderneutraal zelfstandig naamwoord, namelijk ‘collega’. Naast gendergerelateerde verwijzingen wordt ook gesproken over diversiteit in algemene zin. In het beschrijven van de functies wordt namelijk door één private en één publieke organisatie verwezen naar diversiteit van teams, waarin een sollicitant zal komen te werken. Daarnaast wordt in vijf vacatureteksten uit de publieke sector en in één vacaturetekst uit de private sector gesproken over het thema ‘diversiteit’ in relatie tot de werkzaamheden van de sollicitant:

Thema’s als **diversiteit** en inclusie, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling komen daarbij dus ruimschoots aan bod (PR.U.1).

Zoals in het citaat van PR.U.1 is te zien, wordt naast diversiteit ook over inclusie in algemene zin gesproken. In twee vacatureteksten uit de private sector en in één vacaturetekst uit de publieke sector wordt gerefereerd aan inclusie in een taakgerelateerde context. Uit de resultaten blijkt ook dat organisaties aan de hand van de componenten ‘toebehoren’ en ‘authenticiteit’ intenties rondom inclusie bespreken. Allereerst wordt in de functieomschrijving, impliciet dan wel expliciet, aandacht besteed aan de mate van groepsaffectie. Zowel de impliciete als expliciete vorm komen in drie vacatureteksten terug uit de private sector en respectievelijk in drie en twee vacatureteksten uit de publieke sector. De ontwikkeling van de (potentiële) collega staat namelijk centraal:

Je krijgt de beschikking over alle middelen die nodig zijn om je succes te realiseren en mogelijkheden om door te groeien (PR.S.1).

Daarnaast is er ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (...) (PU.V.4).

De manier waarop de relatie tussen het individu en de groep wordt geschetst, verschilt in bovenstaande citaten van elkaar. In het eerste citaat wordt de sollicitant namelijk expliciet aangesproken, waarbij in het tweede voorbeeld vooral wordt ingegaan op de ontwikkeling van medewerkers in het algemeen. Daarnaast wordt een andere voorspeller van toebehoren, namelijk ‘groepslidmaatschap’, vooral in

vacatureteksten uit de publieke sector (12) besproken en minder in vacatureteksten uit de private sector (5). De private sector laat in alle vijf de vacatureteksten zien dat de mate van groepslidmaatschap vooral kan worden beïnvloed op organisatieniveau:

De uitdaging, die gaan we samen aan. Zet je samen met ons de energiewereld op zijn kop? (PR.E.2).

Het bovenstaande citaat suggereert impliciet dat de sollicitant 'samen' met de rest van de organisatie een bijdrage zal kunnen leveren aan organisatiedoelinden. In zeven van de twaalf vacatureteksten uit de publieke sector wordt de sollicitant eerder op team- en afdelingsniveau betrokken:

De afdeling P&O vormt met elkaar een hecht team met optimale samenwerkingsbereidheid (PU.Z.1).

In de vacatureteksten uit beide sectoren wordt ingegaan op de mate waarin de organisatie toestaat dat groepsleden zichzelf kunnen zijn, oftewel ruimte in authenticiteit. Zo wordt de vrijheid van eigen inbreng en interesses van de sollicitant expliciet benadrukt in zes vacatureteksten uit de publieke sector en in twee uit de private sector. In één vacaturetekst van een private organisatie wordt ruimte in authenticiteit door een medewerker expliciet ter sprake gebracht:

Marlon Das Dores – Recruiter Techniek

"(...) Ik ben niet gebonden aan een vaste werkplek en heb de optimale werk-privé balans gevonden. Dat is voor mij als vader heel waardevol. Verder heb ik top collega's en een manager die mij inspireren om het beste uit mezelf te halen!" (PR.U.4).

Bovenstaande uitspraak is in het analysemodel opgenomen onder de noemer 'overige aspecten', aangezien citaten van werknemers volgens de CGB (2005) kunnen leiden tot leeftijdsonderscheid. De leeftijd van Marlon Das Dores wordt dan niet genoemd, maar hij spreekt wel expliciet vanuit een vaderrol. Hierdoor kan een organisatie (on)bewust sollicitanten aanspreken die zich kunnen verplaatsen in de optimale werk-privé balans die een vader nodig acht. Tegelijkertijd kunnen personen die zich niet als vader identificeren, mogelijk worden uitgesloten. Hetzelfde geldt voor twee andere opvallende uitspraken in vacatureteksten uit de private sector, waaronder 'Kun jij het aan?' (PR.V.1) en één uit de publieke sector, namelijk 'Binnen een paar minuten **loop** je vanaf Utrecht Centraal naar je werkplek' (PU.V.3). Opvallend is dat deze twee citaten net als in de vorige paragraaf afkomstig zijn van organisaties die in het domein 'vervoer en opslag' vallen en onbewust geen rekening houden met personen die zich niet herkennen in deze uitspraken. Zo kunnen sollicitanten zich afvragen of PR.V.1 medewerkers zoekt met een hoge fysieke dan wel mentale vitaliteit en de baan 'aankunnen'. Daarnaast zijn er sollicitanten die niet kunnen lopen, maar bijvoorbeeld in een rolstoel zitten.

6.3 Kandidatenprofiel

Waar in de vorige paragraaf in een enkele vacature van het hier onderzochte corpus gesproken werd over een nieuwe 'collega', blijkt uit Tabel 6 dat de genderneutrale vorm in vijf vacatureteksten uit de publieke sector terugkomt. De private sector maakt slechts in twee vacatureteksten gebruik van genderneutrale zelfstandig naamwoorden. Genderspecifieke zelfstandig naamwoorden, zoals 'man/vrouw', en genderspecifieke persoonlijke voornaamwoorden, zoals 'hem/haar' komen in twee vacatureteksten uit de private sector voor.

Tabel 6: Genderneutrale en -specifieke kandidatenprofielen in vacatureteksten van private en publieke organisaties.

Dimensie	Private organisaties	Publieke organisaties
Gender	Ook ben je de man/vrouw met (...) (PR.E.1). (...) Een gedreven en ervaren (Strategisch) HR Business Partner, die impact heeft, verantwoordelijkheid neemt en zijn/haar mannetje staat in het management team? (PR.F.1). Ben jij hem/haar ? Onze nieuwe collega die de Rabobank wil versterken als Remuneration, Compliancy & Governance Lead? (PR.F.4).	
Genderneutraal	Daarom zoeken wij een collega die beschikt over (...) (PR.U.2). Ben jij hem/haar? Onze nieuwe collega die de Rabobank wil versterken als Remuneration, Compliancy & Governance Lead? (PR.F.4).	Een proactieve en resultaatgerichte collega die bij voorkeur fulltime beschikbaar is en woonachtig in de omgeving van Zuid-Holland; een collega die beschikt over uitstekende communicatieve vaardigheden in de Nederlandse taal (zowel in woord als geschrift); een zelfstandig en positief ingestelde collega die ook nog eens beschikt over organisatietalent (PU.V.1). Een enthousiaste meewerk stagiair(e) die samenwerken en klantgerichtheid hoog in het vaandel heeft staan (PU.V.2). Wij zoeken een pro-actieve collega met een MBO opleidingsniveau (PU.O.2). Allereerst ben je een enthousiaste en positieve collega , die graag samenwerkt (PU.R.8). Als persoon ben je (...) (PU.Z.1).
Masculien	(...) Een gedreven en ervaren (Strategisch) HR Business Partner, die impact heeft, verantwoordelijkheid neemt en zijn/haar mannetje staat in het management team? (PR.F.1).	

Uit de verwijzingen naar diversiteit blijkt dat de sollicitant in een meer explicietere vorm wordt aangesproken. Zo wordt diversiteit, wederom in een taakgerelateerde context, in de vacatureteksten uit zowel de private als publieke sector één keer gelinkt aan de verschillen tussen individuen:

Naast bovenstaande is het vooral heel belangrijk dat je bewust kiest voor werken met heel veel **verschillende soorten mensen** (PR.U.5).

(...) jij makkelijk kunt schakelen tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau met een **diversiteit** aan mensen en rollen (PU.O.1).

In het kandidatenprofiel komt voor het eerst een van de specifieke diversiteitsdimensies aan de orde. Zo wordt impliciet verwezen naar leeftijd in de vorm van maximum aantal jaren werkervaring. Deze leeftijdsduiding komt in de vacatureteksten uit beide sectoren eenmalig aan bod:

Als je bovenstaande combineert met **1-5 jaar werkervaring** ben je mogelijk onze ideale kandidaat (PR.U.3).
Je hebt **3-5 jaar HRM werkervaring** als HRM generalist of HRM specialist (PU.R.7).

De CGB (2005) stelt dat ouderen over het algemeen meer werkervaring hebben dan jongeren, waardoor een verpakte leeftijdsgrens voor uitsluiting van de jongere doelgroep kan zorgen. In bovenstaande citaten wordt echter de voorkeur gegeven aan iemand met minder dan of met vijf jaar werkervaring. Hierdoor kunnen personen van een hogere leeftijdscategorie met meer dan vijf jaar werkervaring zich minder aangesproken voelen om te solliciteren op deze functies. Het benoemen van het maximaal aantal jaren werkervaring kan dus zowel voor jongeren als ouderen een gevoel van uitsluiting veroorzaken.

In vergelijking met de resultaten uit de vorige paragraaf wordt in het kandidatenprofiel met name de nadruk gelegd op de componenten van inclusie in de vacatureteksten uit de private sector. Zo wordt in vier vacatureteksten uit deze sector verwezen naar groepslidmaatschap op organisatieniveau en wordt in één van de vacatureteksten expliciet de ruimte in authenticiteit van de sollicitant benadrukt. De publieke sector geeft beduidend minder aandacht aan de componenten van inclusie in het beschrijven van het kandidatenprofiel. Zo wordt slechts in één vacaturetekst uit deze sector gerefereerd aan groepslidmaatschap op organisatieniveau en worden er helemaal geen uitspraken gedaan die betrekking hebben op de authenticiteit van de sollicitant. Ondanks meerdere verwijzingen naar inclusie, zijn er vier opvallende uitspraken te vinden in vacatureteksten uit de private sector die betrekking hebben op de vanzelfsprekendheid van de competenties van de sollicitant:

Je bent **vanzelfsprekend** organisatiesensitief, klantgericht, je kunt onafhankelijk adviseren en je bent een stevige gesprekspartner (PR.F.1).

Wederom worden personen met een verminderde fysieke en mentale vitaliteit niet aangesproken door de volgende twee uitspraken: ‘jij bent in **topvorm** voor de vacature HR Projectmanager in Den Bosch’ (PR.E.2) en ‘je hebt ook de **capaciteit** om meerdere prioriteiten, initiatieven en taken aan te pakken’ (PR.D.1). Hetzelfde geldt voor personen die zich niet kunnen vinden in een ‘typisch’ Nederlands cultureel principe als ‘afpraak is afspraak’ (PR.U.4).

6.4 Organisatieomschrijving

In negen organisatieomschrijvingen uit de publieke sector en in vijf uit de private sector komen de specifieke diversiteitsdimensies op verschillende manieren aan bod. In Tabel 7 is af te lezen dat in de vacatureteksten van private organisaties de dimensies vooral los van elkaar worden besproken en in die van publieke organisaties met elkaar in verband worden gebracht.

Tabel 7: Verwijzingen naar specifieke diversiteitsdimensies in organisatieomschrijvingen in vacatureteksten van private en publieke organisaties.

Dimensie	Private organisaties	Publieke organisaties
Arbeidsbeperking en/of chronische ziekte	Arbo-proof thuiswerkmeubilair (PR.E.1). Alle faciliteiten om goed te werken. Zowel thuis als op kantoor (PR.E.2). Maar zeker ook als je chronisch ziek bent, lichamelijk of geestelijk beperkt of een handicap hebt (PR.U.5).	
Religie		De mogelijkheid om 3 christelijke feestdagen om te ruilen voor 3 niet-christelijke feestdagen (PU.V.3).
Leeftijd	Een vergoeding van 70% van het wettelijk minimumloon over de ouderschapsverlofuren , bij opname van ouderschapsverlof na 1 jaar dienstverband (PR.E.1). Werken voor een succesvolle organisatie in een prachtige werkomgeving voorzien van veel faciliteiten, waaronder kinderopvang (PR.U.1).	Afhankelijk van leeftijd , ervaring en opleiding bedraagt het bruto maandsalaris maximaal € 4.118,-- op basis van een 36-urige werkweek (schaal 9) (PU.Z.1). Een groot netwerk en dynamische omgeving, te midden van jonge , gedreven studenten en medewerkers (PU.O.1). Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoort onder meer gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof (PU.R.1; PU.R.2; PU.R.3; PU.R.4; PU.R.5; PU.R.6).

Meerdere
dimensies

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat streeft ernaar een werkgever te zijn waar iedere medewerker, ongeacht **leeftijd, sekse, geaardheid, etnische afkomst** en **arbeidsbeperking**, voor wil werken (PU.R.3; PU.R.6). We streven bij de samenstelling van teams en bij de aanname van nieuw talent naar diversiteit in **leeftijd, geslacht, cultuur**, achtergrond, kennis en competenties (PU.R.1).

De bovenstaande tabel toont aan dat ‘leeftijd’ en ‘arbeidsbeperking en/of chronische ziekte’ het meest aan bod komen in de organisatieomschrijvingen, namelijk in respectievelijk tien en vijf vacatureteksten. Leeftijd wordt vooral in vacatureteksten uit de publieke sector (5) expliciet besproken. De private organisaties verwijzen in de vacatureteksten niet expliciet naar de meest besproken dimensie. Leeftijd komt wel op een impliciete manier ter sprake. Arbeidsvoorwaarden als ouderschapsverlofuren en kinderopvang worden namelijk herhaaldelijk vermeld in twee vacatureteksten uit de private sector en in zes uit de publieke sector. In twee vacatureteksten van private organisaties wordt ook ingegaan op arbeidsvoorwaarden die gunstig kunnen zijn voor personen met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte. Deze personen worden in twee vacatureteksten uit de publieke sector en in één vacaturetekst uit de private sector expliciet aangesproken. De dimensies ‘ethniciteit’ en ‘cultuur’ worden ook expliciet besproken en in respectievelijk twee en één vacature(s) uit de publieke sector in verband gebracht met meerdere diversiteitsdimensies. In bovenstaande tabel is ook te zien dat één van de vacatureteksten uit de publieke sector een impliciete verwijzing bevat naar religie door de mogelijkheid aan te bieden om christelijke feestdagen om te ruilen voor niet-christelijke feestdagen. Net als ethniciteit, cultuur en religie worden gender en seksuele oriëntatie/LHBTI louter besproken in vacatureteksten uit de publieke sector en komen respectievelijk drie en twee keer expliciet aan bod. Eventuele voorzieningen die gunstig kunnen zijn voor de LHBTI-gemeenschap, zoals genderneutrale toiletten (DiB, 2019), worden in geen van de vacatureteksten genoemd.

Waar in eerdere vacatureonderdelen diversiteit en inclusie in taakgerelateerde context werden besproken, geven vijf publieke organisaties in hun organisatieomschrijvingen expliciet aan dat ze openstaan voor diversiteit en een inclusieve werkomgeving stimuleren. Ondanks dat eerder is gebleken dat diversiteit en inclusie geen synoniemen van elkaar zijn (Witkamp et al., 2018), wordt in de vacatureteksten uit de publieke sector diversiteit louter in relatie tot inclusie besproken:

Als hogeschool staan we midden in de samenleving en we willen daarvan ook een **afspiegeling** vormen. Naast onze **diversiteit** aan studenten, hecht De Haagse Hogeschool waarde aan een **divers personeelsbestand**. De Haagse Hogeschool streeft een **inclusieve campus** na met een **diverse studenten- én medewerkerspopulatie** waarin **gelijke kansen** centraal staan (PU.O.1).

Diversiteit is een kernwaarde van de VU. Wij staan voor een **inclusieve gemeenschap** en geloven dat **diversiteit** en internationalisering bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. We zijn dan ook voortdurend op zoek naar mensen die door hun achtergrond en ervaring bijdragen aan de **diversiteit** van onze campus (PU.O.3).

Uit onder andere het eerste citaat hierboven geven vier publieke organisaties de indruk dat zij een inclusief diversiteitsbeleid om maatschappelijke beweegredenen naleven. Het bevorderen van gelijke kansen en behandeling voor iedereen, ongeacht achtergrond, staat namelijk centraal (DiB, 2019). Het tweede citaat laat zien dat een inclusief diversiteitsbeleid ook om economische motieven kan worden gehanteerd. De nadruk ligt in dit geval op de positieve uitkomsten voor organisatiedoeleinden door het

investeren in diversiteit (Çelik, 2016; DiB, 2019). Hierdoor lijkt een bedrijfsmatige (businesscase) benadering ook mogelijk van toepassing te zijn in één vacaturetekst uit de publieke sector. Daarnaast laten onderstaande citaten zien dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) centraal staat binnen drie vacatureteksten van private organisaties:

Daarnaast ontplooiën we veel initiatieven als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen en **inclusiviteit & diversiteit** (PR.B.1).

Wij geloven in **gelijke kansen** voor iedereen en onze vacatures staan dan ook voor iedereen open! (PR.U.5).

Het tweede citaat hierboven laat zien dat inclusie en diversiteit niet expliciet worden genoemd. Desondanks is uit de vier uitspraken in één vacaturetekst uit de private sector wel duidelijk op te merken dat deze organisatie streeft naar gelijke kansen voor iedereen. De componenten van inclusie worden in organisatieomschrijvingen ook nadrukkelijker verwoord. Zo wordt groepsaffectie in respectievelijk zeven en twaalf vacatureteksten uit de private sector impliciet en expliciet besproken en in negen en vijf uit de publieke sector. Ook wordt groepsaffectie eenmalig ondersteund door citaten van medewerkers in vacatureteksten uit zowel de private als publieke sector:

Onze werksfeer wordt door Monique de Boer (HR Business Partner Audit) als volgt omschreven: "We hebben een team met zeer een grote diversiteit in ervaring en samenwerking staat bij ons op nr 1. (...) Volop ruimte voor ontwikkeling" (PR.F.2).

Ronald: "Hoewel we groot zijn, is NS echt een informele organisatie. Dat is enorm fijn werken. (...) Dat maakt het werk aantrekkelijk. De reis van morgen begint bij jou!" (PU.V.3).

Eerder kwam aan bod dat citaten van werknemers volgens de CGB (2005) onderscheidend kunnen werken. In bovenstaande citaten wordt echter niet ingegaan op persoonskenmerken van deze medewerkers. Daarentegen staat vooral de (positieve) werksfeer binnen de organisatie centraal. Ook resultaten die betrekking hebben op groepslidmaatschap laten zien dat inclusie in acht vacatureteksten uit de private sector en in vier uit de publieke sector op organisatieniveau wordt besproken. De mate van groepslidmaatschap wordt in één vacaturetekst uit de publieke sector op teamniveau belicht. In vijf vacatureteksten uit de private sector komt ruimte in authenticiteit expliciet aan bod doordat de nadruk wordt gelegd op de vrijheid die de sollicitant heeft om de functie naar eigen wensen in te vullen. In de publieke sector zijn er zeven vacatureteksten waarin ruimte in authenticiteit expliciet wordt benaderd. Hiervan zijn zes vacatureteksten afkomstig van ministeries die op eenzelfde manier benadrukken dat de sollicitant zelf keuzes kan maken op basis van een individueel keuzebudget. In maar liefst één vacaturetekst uit de private sector en in geen vacatureteksten uit de publieke sector wordt waardering in authenticiteit uitgesproken. Ondanks de expliciete uitingen van ruimte en waardering in authenticiteit staan in twee vacatureteksten uit de private sector opvallende uitspraken die wederom kunnen leiden tot uitsluiting van personen met een verminderde fysieke vitaliteit, zoals '(...) Het Centraal Station Den Bosch is namelijk maar 850 meter **lopen!** (PR.E.2)'. Ook is de vanzelfsprekendheid wederom impliciet terug te zien in een uitspraak als '(...) we **verwachten** van jou dat jij je blijft ontwikkelen!' (PR.I.1).

6.5 Sollicitatieprocedure

Overeenkomstig met eerdere vacatureonderdelen komt de kracht van diverse teams in de sollicitatieprocedure aan bod. In Tabel 8 is te zien dat in drie vacatureteksten uit de publieke sector diversiteit wederom wordt besproken aan de hand van meerdere dimensies en dat in één vacaturetekst uit de private sector één specifieke diversiteitsdimensie wordt besproken.

Tabel 8: Verwijzingen naar specifieke diversiteitsdimensies in sollicitatieprocedures in vacatureteksten van private en publieke organisaties.

Dimensie	Private organisaties	Publieke organisaties
Cultuur	We geloven dat diversiteit een brede visie en betere besluitvorming bevordert. Betrokkenheid en respect voor culturele verschillen dragen bij aan onze bedrijfsdoelstellingen. We nodigen je graag uit om te solliciteren (PR.F.1).	
Meerdere dimensies		De Tweede Kamer wil de positie van vrouwen, etnische minderheden en gehandicapten verbeteren. Daarom zal bij gelijke geschiktheid van kandidaten aan personen uit deze categorieën de voorkeur worden gegeven (PU.R.7). Dankzij deze strategie heeft de UM een zeer diverse staf- en studentenpopulatie met veel verschillende nationaliteiten en culturen . Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit (in een bredere definitie dan alleen nationaliteit, leeftijd en geslacht) de kwaliteit van onderwijs en onderzoek bevordert (PU.O.2). Je brengt jouw kwaliteiten, ervaring, achtergrond, leeftijd, geaardheid of arbeidsbeperking mee. Diversiteit verwelkomen we (PU.V.2).

In de sollicitatieprocedure komt vooral de dimensie ‘etniciteit, cultuur en religie’ expliciet aan bod, namelijk in vier vacatureteksten. In één vacaturetekst uit de private sector wordt enkel gerefereerd aan ‘cultuur’ en in één vacaturetekst uit de publieke sector wordt diversiteit twee maal in termen van verschillende nationaliteiten benadrukt en één keer in culturele zin. In één andere overheidsorganisatie wordt zelfs een voorkeur voor etnische minderheden expliciet uitgesproken. De dimensies ‘gender’, ‘arbeidsbeperking en/of chronische ziekte’ en ‘leeftijd’ worden allemaal twee keer expliciet benoemd in vacatureteksten van publieke organisaties. De dimensie ‘seksuele oriëntatie/LHBTI’ komt in één vacaturetekst uit de publieke sector expliciet aan bod. Eveneens als in organisatieomschrijvingen wordt in sollicitatieprocedures expliciet gerefereerd aan het naleven van een inclusief diversiteitsbeleid. In twee vacatureteksten van publieke organisaties lijkt een divers personeelsbestand vanuit moreel-ethische overwegingen te worden nageleefd. Het stimuleren van een inclusieve omgeving vanuit dezelfde benadering komt in twee vacatureteksten uit de publieke sector voor. Uit de resultaten is gebleken dat in drie vacatureteksten uit de private sector een diverse personeelssamenstelling vanuit een bedrijfsmatige manier wordt gehandhaafd. Daarnaast worden diversiteit en inclusie in vacatureteksten uit beide sectoren eenmalig met elkaar in verband gebracht vanuit economische motieven. De mate van inclusie wordt in één vacaturetekst uit de private sector aan de hand van groepslidmaatschap op organisatieniveau besproken. Ruimte en waardering in authenticiteit worden respectievelijk in twee en drie vacatureteksten uit de private sector expliciet onder woorden gebracht:

We hebben ruimte voor jouw energie! (PR.E.1).

We zijn dan ook benieuwd wie jij bent (PR.F.2).

In één vacaturetekst uit de publieke sector wordt waardering in authenticiteit op een impliciete manier uitgesproken door te stellen dat iedereen uniek is en dat dit ook terug te zien is in het aannamebeleid (PU.V.3). Het laatst te lezen vacatureonderdeel (voor de sollicitant) is het deel over de sollicitatieprocedure. Voor de organisatie is dat de laatste kans om intenties rondom diversiteit en inclusie onder woorden te brengen. Opvallende uitspraken als 'voldoe je aan alle functie-eisen' (PR.F.3) kunnen zorgen voor een extra drempel om te solliciteren. Sommige sollicitanten vinden zichzelf namelijk pas goed genoeg zodra zij alle bokjes kunnen aantikken.

7. CONCLUSIE

Aan de hand van de bevindingen die in het voorgaande hoofdstuk zijn gepresenteerd, wordt de volgende hoofdvraag beantwoord: 'Op welke manier worden de intenties rondom diversiteit en inclusie verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?'. Ten eerste wordt ingegaan op de manier waarop diversiteit ter sprake komt in de vacatureteksten. Vervolgens wordt toegelicht op welke manier inclusie door de charterondertekenaars onder woorden wordt gebracht. Bij het beantwoorden van deze twee deelvragen wordt de vergelijking gemaakt tussen de private en publieke sector door de meest opvallende uitkomsten te bespreken.

1. Op welke manier worden de intenties van diversiteit verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?

Uit de resultaten blijkt dat de intenties van diversiteit in de vacatureteksten van private en publieke organisaties zowel impliciet als expliciet worden verwoord. De intenties van diversiteit in algemene zin worden met name expliciet onder woorden gebracht. In acht vacatureteksten uit de publieke sector en in zes uit de private sector wordt namelijk gerefereerd aan het vormgeven van een diversiteitsbeleid. Impliciete intenties van diversiteit in algemene zin komen in zeven vacatureteksten uit de publieke sector aan bod en in vijf uit de private sector. In dergelijke verwijzingen wordt diversiteit in een taakgerelateerde context verwoord en wordt niet rechtstreeks gerefereerd aan een diversiteitsbeleid. In dit geval wordt gesproken over diversiteit aan toekomstige werkzaamheden van de sollicitant, het thema 'diversiteit' waar de sollicitant zich over zal ontfemen of de diversiteit aan collega's waarmee de sollicitant zal komen te werken. De manier waarop de specifieke diversiteitsdimensies worden besproken, laat grotere verschillen zien tussen de private en publieke sector. Zo blijkt dat publieke organisaties de diversiteitsdimensies in tien vacatureteksten met elkaar in verband brengen en dat private organisaties in zes vacatureteksten de dimensies los van elkaar bespreken. Tevens laten de resultaten zien dat de diversiteitsdimensies in het onderzochte corpus van publieke organisaties zowel impliciet als expliciet, respectievelijk in zeven en acht vacatureteksten, vaker aan de orde komen dan in die van private organisaties, respectievelijk in vier en twee vacatureteksten. Zo komen alle diversiteitsdimensies aan bod in de vacatureteksten uit de publieke sector: leeftijd (14), etniciteit (4), cultuur (2), religie (1), gender (5), arbeidsbeperking en/of chronische ziekte (4) en seksuele oriëntatie/LHBTI (3). In vacatureteksten uit de private sector worden slechts drie diversiteitsdimensies besproken, namelijk leeftijd (3), arbeidsbeperking en/of chronische ziekte (3) en cultuur (1). Uit deze uitkomsten blijkt dat in de vacatureteksten uit de private sector vooral aandacht wordt besteed aan leeftijd en arbeidsbeperking en/of chronische ziekte. In de vacatureteksten uit de publieke sector wordt met name verwezen naar leeftijd en etniciteit, cultuur en religie. Beide sectoren laten zien dat leeftijd de meest besproken dimensie is en seksuele oriëntatie/LHBTI de minst besproken. Desalniettemin tonen de resultaten aan dat in acht vacatureteksten uit de publieke sector en in twee uit de private sector genderneutraal taalgebruik voorkomt.

2. Op welke manier worden de intenties van inclusie verwoord in vacatureteksten van private en publieke organisaties die het Charter Diversiteit hebben ondertekend?

De resultaten tonen aan dat de intenties van inclusie zowel impliciet als expliciet tot uiting komen in de vacatureteksten van private en publieke organisaties. Overeenkomstig met het antwoord op de eerste deelvraag worden intenties van inclusie in algemene zin met name expliciet verwoord. Het bevorderen

van een inclusieve werkcultuur komt namelijk in zeven vacatureteksten uit de publieke sector en in vier uit de private sector aan bod. Eveneens als in de eerste deelvraag worden impliciete intenties van inclusie in algemene zin in een taakgerelateerde context besproken in twee vacatureteksten uit de private sector en in één vacaturetekst uit de publieke sector. In de vacatureteksten zijn vooral verschillen te zien tussen de private en publieke sector in de manieren waarop aandacht wordt besteed aan de vier componenten van inclusie. Allereerst kan een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen impliciete en expliciete intenties met betrekking tot de manier waarop organisaties zich ontfermen over de sollicitant. In negen vacatureteksten uit de publieke sector en in zeven uit de private sector wordt de mate van groepsaffectie impliciet besproken door medewerkers in het algemeen centraal te stellen. De sollicitant wordt expliciet aangesproken in veertien vacatureteksten van private organisaties en in zeven van publieke organisaties. Het tweede component van de mate van toebehoren, groepslidmaatschap, laat met name verschillen zien in de manieren waarop intenties van inclusie in groepsverband tot uiting worden gebracht. De mate van groepslidmaatschap wordt in het corpus van de private sector vooral op organisatieniveau besproken, namelijk in elf vacatureteksten. In zeven vacatureteksten van publieke organisaties wordt de sollicitant op organisatieniveau dan wel op team- en afdelingsniveau betrokken. Naast de mate van toebehoren worden de intenties van inclusie aan de hand van de authenticiteit van de sollicitant op een expliciete manier toegelicht. Uit de resultaten blijkt namelijk dat in tien vacatureteksten uit de publieke sector en in acht uit de private sector de nadruk wordt gelegd op de vrijheid van de sollicitant om eigen keuzes te maken. In vier vacatureteksten van private organisaties en in één vacaturetekst van een publieke organisatie wordt de sollicitant zelfs aangemoedigd om zichzelf te zijn. De waardering in authenticiteit komt op deze manier dus expliciet aan bod. Bovendien bevat een aantal vacatureteksten opvallende uitspraken die van invloed kunnen zijn op gevoelens van inclusie van de sollicitant. Deze uitspraken hebben met name betrekking op de fysieke en mentale vitaliteit en competenties van de sollicitant en komen in twaalf vacatureteksten van private organisaties voor en slechts in één vacaturetekst uit de publieke sector.

Uitkomsten van huidig onderzoek tonen aan dat diversiteit en inclusie met elkaar verwant zijn en niet altijd los van elkaar kunnen worden besproken. Het streven naar een divers personeelsbestand én een inclusieve werkomgeving komt namelijk expliciet aan bod in zes vacatureteksten uit de publieke sector en in drie uit de private sector. De manier waarop deze organisaties verwijzen naar een inclusief personeelsbestand laat verschillen zien die kunnen duiden op een contrast in intenties rondom diversiteit en inclusie. De resultaten van acht vacatureteksten uit de publieke sector en vier uit de private sector geven namelijk de indruk dat deze organisaties dit vanuit een maatschappelijke overweging doen. In minder vacatureteksten, namelijk vier uit de private sector en twee uit de publieke sector, lijkt een diversiteitsbeleid en/of het stimuleren van een inclusieve omgeving vanuit een bedrijfsmatige benadering te worden besproken. In het volgende hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt met eerder besproken theorieën, waardoor verduidelijking wordt geschept over de interpretaties van de onderzoeksresultaten.

8. DISCUSSIE

Aan de hand van de gepresenteerde onderzoeksresultaten en de conclusies die hieruit zijn getrokken, vindt in dit hoofdstuk een terugkoppeling naar de theorie plaats. Daarnaast wordt gereflecteerd op beperkingen van het onderzoek en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Ten slotte worden verworven inzichten en aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd.

8.1 Terugkoppeling naar theorie

8.1.1 Diversiteit

Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat door middel van een vacature (on)bewust wordt gepoogd om kandidaten uit bepaalde doelgroepen aan te trekken (Bennington, 2001; Fokkens et al., 2018; Gaucher et al., 2011). Huidig onderzoek sluit zich hierbij aan, aangezien in de vacatureteksten uit de private en publieke sector impliciet dan wel expliciet wordt gerefereerd aan het aantrekken van divers talent. Uit de resultaten blijkt dat de charterondertekenaars zich op meerdere diversiteitsdimensies richten die, zoals eerder besproken door DiB (2019) en Lamberts en Eeman (2012), een aantal kwetsbare doelgroepen representeren. Zo wordt impliciet dan wel expliciet gerefereerd aan leeftijd, etniciteit, cultuur, religie, gender, arbeidsbeperking en/of chronische ziekte en seksuele oriëntatie/LHBTI. Deze resultaten komen wel en niet overeen met de studie van Witkamp et al. (2018). Zo blijkt dat 'leeftijd' en 'eticiteit, cultuur en religie' de meest besproken dimensies zijn in de vacatureteksten van het hier onderzochte corpus, terwijl de meerderheid van charterondertekenaars in voormalig onderzoek zich naast 'eticiteit, cultuur en religie' richt op 'gender' en 'arbeidsbeperking en/of chronische ziekte'. Overeenkomstig met Witkamp et al. (2018) gaat in huidig onderzoek minder aandacht uit naar 'seksuele oriëntatie/LHBTI'. Volgens Witkamp et al. (2018) kan dit verklaard worden doordat de kans bestaat dat deze dimensie als onderdeel wordt beschouwd van de dimensie 'inclusiviteit'. Desalniettemin blijkt uit de resultaten dat in vacatureteksten uit zowel de private als publieke sector genderneutraal taalgebruik voorkomt. Volgens Dienst Diversiteitsbeleid (z.j.) en TNN (2018) kan het weglaten van masculiene en feminiene verwijzingen als blijk van genderneutraliteit worden beschouwd. In vacatureteksten kan op deze manier worden aangetoond dat gender geen issue is binnen organisaties. Naast gendergerelateerde verwijzingen blijkt uit de resultaten, in tegenstelling tot onderzoeken van Witkamp et al. (2018) en Witkamp et al. (2016), maar overeenkomstig met Mazur (2010), een duidelijk verschil tussen de primaire dimensie 'eticiteit' en de secundaire dimensies 'cultuur' en 'religie'. Om deze reden is dan ook gekozen om deze dimensies, die door DiB zijn samengevoegd, apart van elkaar te analyseren.

Waar Witkamp et al. (2016) louter expliciet taalgebruik in relatie tot diversiteit onderzocht, laat huidig onderzoek nieuwe inzichten zien met betrekking tot impliciete verwijzingen naar diversiteitsdimensies. DiB (2017, 2019) formuleerde eerder een aantal tips dat vooral gericht is op het aantrekken van minderheidsgroepen, waaronder 50-plussers en personen met een arbeidsbeperking en/of chronische ziekte. Arbeidsvoorwaarden als ouderschapsverlofuren en de toegankelijkheid van voorzieningen worden ook in vacatureteksten van het hier onderzochte corpus herhaaldelijk vermeld. Desondanks kan bij vermeldingen van deze voorwaarden niet worden geconcludeerd dat sprake is van de intentie om personen uit deze doelgroepen aan te spreken. Faciliteiten om goed te kunnen werken, kunnen namelijk ook voor jongeren en mensen zonder arbeidsbeperking en/of chronische ziekte aantrekkelijke voorwaarden zijn (Dienst Diversiteitsbeleid, z.j.; Janssen & Noomen, 2013).

Hoewel DiB (2018b) organisaties stimuleert om zowel minderheids- als meerderheidsleden te betrekken, blijkt het AIM-model (Stevens et al., 2008) in huidig onderzoek niet altijd van toepassing te zijn. Dit resultaat komt niet geheel onverwachts, aangezien eerder is besproken dat DiB is opgericht vanuit de intentie om discriminatie op de arbeidsmarkt te verhelpen (Witkamp et al., 2018). Het Charter Diversiteit berust dan ook op het bevorderen van de kwetsbare posities van minderheden. Zoals Jansen et al. (2015), Otten et al. (2014) en Stevens et al. (2008) hebben aangetoond, bestaat de kans dat de focus op minderheidsgroepen tot een gevoel van exclusie kan leiden bij meerderheidsgroepen. Het is dus nog maar de vraag of alle medewerkers daadwerkelijk ingesloten worden in organisaties die met bewuste intenties divers talent willen aantrekken.

8.1.2 Inclusie

Zoals Ferdman (2014) beredeneerde, tonen de vacatureteksten van het hier onderzochte corpus aan dat inclusie zich op verschillende niveaus in een organisatie kan afspelen. Dit geldt met name voor de manier waarop wordt gerefereerd aan groepslidmaatschap. Zo wordt in vacatureteksten uit de private sector de relatie met de sollicitant vooral geschetst op organisatieniveau. De sollicitant wordt in vacatureteksten uit de publieke sector (ook) regelmatig betrokken op teamniveau. Overeenkomstig met Ferdman (2014) en Jansen et al. (2014) geven dus zowel private als publieke organisaties in de vacatureteksten de indruk dat iemands perceptie van inclusie vooral kan worden beïnvloed door groepen en teams binnen een organisatie. Dit is gedeeltelijk te verklaren doordat vacatureteksten geschreven worden door de organisaties zelf en dus automatisch vanuit een groepsperspectief zijn ontworpen. De manier waarop deze teksten zijn opgesteld, kunnen invloed uitoefenen op de mate van gevoelens van inclusie van sollicitanten. Ghorashi (2019) stelt dat organisaties vaak kampen met een onzichtbare doorwerking van beelden over 'anderen' die niet tot de vanzelfsprekende norm behoren. Uit de resultaten blijkt dat er met name in vacatureteksten van private organisaties letterlijk 'vanzelfsprekend' vanuit wordt gegaan dat de ideale sollicitant beschikt over bepaalde eigenschappen om een functie te bekleden. Ook andere opvallende uitspraken suggereren dat organisaties impliciet een bepaalde norm hanteren waaraan (potentiële) medewerkers zich moeten houden. Zo wordt regelmatig de vitaliteit van de sollicitant impliciet onder woorden gebracht door ervanuit te gaan dat de sollicitant fysiek en mentaal bekwaam is voor de baan. Deze uitspraken bevestigen tevens het argument van de Inspectie SZW (2012) dat vacatureteksten vaak niet goed zijn toegesneden op de wensen en behoeften van personen met een arbeidsbeperking. Organisaties die onbewust een bepaalde norm hanteren, wekken eerder de indruk dat zij verschillen tussen medewerkers willen vervagen in plaats van waarderen (Ghorashi, 2019). De resultaten van een aantal vacatureteksten uit de private en publieke sector geven tegelijkertijd ook de indruk dat de sollicitant bewust de ruimte krijgt en soms zelfs wordt aangemoedigd om zichzelf te zijn. De macht van de vanzelfsprekendheid lijkt zich dus met name onbewust op de achtergrond af te spelen in organisaties.

8.1.3 De relatie tussen diversiteit en inclusie

Ondanks dat diversiteit en inclusie geen synoniemen van elkaar zijn (Witkamp et al., 2018), blijkt uit huidig onderzoek dat deze concepten nauw met elkaar zijn verbonden. Het feit dat in de vacatureteksten uit de private sector beduidend minder wordt verwezen naar de diversiteitsdimensies is opvallend te noemen. Dat wil niet zeggen dat de bereidwilligheid van charterondertekenaars om een divers personeelsbestand na te leven in twijfel kan worden getrokken. Zoals eerder aan bod is gekomen, bestaat namelijk de kans dat de specifieke diversiteitsdimensies met elkaar interacteren en als onderdeel kunnen worden beschouwd van de dimensie 'inclusiviteit' (Witkamp et al., 2018).

Organisaties willen namelijk kandidaten minder in hokjes stoppen en refereren dan ook in steeds mindere mate expliciet aan de diversiteitsdimensies (Witkamp et al., 2018). Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de minimale verwijzingen naar deze dimensies in vacatureteksten van private organisaties.

In het theoretisch kader kwam aan bod dat intenties rondom diversiteit en inclusie kunnen verschillen per organisatie. Overeenkomstig met wat Andrews et al. (2005) in hun onderzoek constateerden, lijkt het erop dat op basis van de vacatureteksten van het hier onderzochte corpus meer publieke dan private organisaties een inclusief diversiteitsbeleid om moreel-ethische beweegredenen naleven. Volgens Ashikali et al. (2013) en Groeneveld en Van de Walle (2010) is het typerend voor de publieke sector om vooral de sociale meerwaarde centraal te stellen om gevoelens van inclusie te bevorderen. Zo wordt ook in huidige onderzoeksresultaten in vacatureteksten uit de publieke sector gerefereerd aan de representativiteit van de beroepsbevolking. Tevens wordt in één van deze vacatureteksten expliciet gehandeld vanuit de visie om de positie van minderheidsgroepen te verbeteren. Zoals Çelik (2018) eerder beredeneerde, kan het voeren van een diversiteitsbeleid in dit geval vanuit de overtuiging worden gedaan om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Beduidend minder charterondertekenaars uit de publieke sector lijken een diversiteitsbeleid te voeren vanuit economische motieven. In de private sector lijkt een even aantal organisaties naar een diversiteitsbeleid vanuit moreel-ethische overwegingen te streven als vanuit een bedrijfsmatige benadering. De aanname dat de private sector een diversiteitsbeleid verbindt aan organisatiedoelen wat de winstsituatie ten goede komt (Çelik, 2016), lijkt in dit onderzoek niet de overhand te nemen. Zoals DiB (2019) eerder voor mogelijk achtte, blijkt een combinatie van twee benaderingen voor te komen binnen de private sector.

8.2 Reflectie op onderzoek

8.2.1 Beperkingen

Aan dit onderzoek zijn enkele theoretische en methodologische beperkingen verbonden. Om een vernieuwende wetenschappelijke blik te hanteren, is in dit onderzoek gepoogd om vanuit een all-inclusive perspectief op diversiteit te beredeneren (Stevens et al., 2008). Deze theoretische benadering neemt een aantal uitdagingen met zich mee. Het doel van het AIM-model is namelijk om gevoelens van inclusie voor zowel minderheids- als meerderheidsgroepen te bevorderen. Dit vergt een zeer genuanceerde aanpak en vertaalslag naar de praktijk, aangezien rekening moet worden gehouden met meerdere perspectieven. Zoals eerder aan bod is gekomen, wordt het werving- en selectieproces vaak (on)bewust beïnvloed door sociale categorisering (DiB, 2019; Mann et al., 2017). Dit geldt niet alleen voor de auteurs van de vacatureteksten, maar ook voor mijn rol als onderzoeker. Het zichtbaar maken van uitsluitingsprocessen van minderheids- en meerderheidsleden kan namelijk onmogelijk worden uitgevoerd zonder de subjectiviteit van het onderzoek te benadelen. Tijdens het opstellen van het analysemodel ben ik tegen een aantal aspecten aangelopen dat onbewust vooroordelen en stereotypen eerder in stand houdt dan uit de weg gaat. Het onderscheiden van typische mannelijke en vrouwelijke competenties (DiB, 2019; Gaucher et al., 2011; Janssen & Noomen, 2013; Keunen & Mollema, 2017) is hier een voorbeeld van. Ondanks dat ik een all-inclusive perspectief op diversiteit heb geprobeerd te hanteren, heb ik onbewust het principe van 'hokjesdenken' toegepast door bepaald taalgebruik als typerend te beschouwen voor het aantrekken van een bepaalde doelgroep. Tegelijkertijd is sociale categorisatie een menselijk mechanisme dat ons helpt logica te maken van een complexe sociale omgeving (Jackson, 2014). Om hiermee om te gaan, probeert men personen in sociale categorieën te plaatsen op basis van eigen percepties en ervaringen. Sociale categorisatie kan dus voor meerdere

partijen, waaronder de onderzoeker en de charterondertekenaars, niet helemaal worden omzeild. Het is alleen wel van belang om bewust te zijn van de manier waarop betekenis wordt gegeven aan deze sociale categorieën en daarmee effect kan krijgen op, in dit geval, sollicitatiegedrag van potentiële medewerkers. Hetzelfde geldt voor uitspraken in de vacatureteksten die ik als typerend heb beschouwd voor de componenten van inclusie. Het bereiken van een perfecte classificatie door middel van een handmatige codering is ook hierin nagenoeg onmogelijk. Dit betekent enerzijds dat een aantal formuleringen onterecht als typerend voor een bepaalde categorie is aangemerkt. Anderzijds worden andere typerende formuleringen over het hoofd gezien. De interpretatie van deze componenten is namelijk gebaseerd op het onderzoek van Jansen et al. (2014) dat zich binnen een andere context afspeelt dan huidig onderzoek. Aangezien de kans groot is dat de conceptualisatie van inclusie verschilt met het onderzoek van Jansen et al. (2014), is dit een methodologische tekortkoming van dit onderzoek en gaat dit ten koste van de betrouwbaarheid van de resultaten. Bovendien is geen tweede beoordelaar tijdens het onderzoekstraject aanwezig geweest die de vacatureteksten heeft doorgenomen. De beoordelaarsbetrouwbaarheid kan hierdoor niet volledig worden nagegaan. Kortom, de kans is groot dat een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door invloed van de onderzoeker heeft plaatsgevonden en een herhaling van het onderzoek andere resultaten zal genereren (Dörnyei, 2007).

Naast de subjectiviteit kent dit onderzoek ook een aantal beperkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de resultaten. Een belangrijk aspect dat in gedachten moet worden gehouden tijdens het interpreteren van de onderzoeksresultaten is dat er geen zicht is op de onderliggende beweegredenen van de charterondertekenaars. Hierdoor kan alleen worden gespeculeerd over de intenties om al dan niet bepaalde doelgroepen aan te spreken. Dit geldt ook voor de verschillen en overeenkomsten die zijn genoemd met betrekking tot resultaten uit de private en publieke sector. Bepaalde uitkomsten zijn namelijk niet te wijten aan de aard van de organisatie, maar kunnen ook beïnvloed zijn door verschillen op kleinere schaal zoals schrijfstijlen van auteurs die de vacatureteksten hebben geschreven. Daarnaast bieden de resultaten mogelijk slechts verklaringen voor een bepaald aantal vacatureteksten. Er zijn namelijk slechts 34 vacatureteksten onderzocht. De resultaten zijn dus niet representatief voor alle vacatureteksten van private en publieke organisaties. De representativiteit van dit corpus wordt ook beïnvloed door de aard van de vacatures. Deze zijn namelijk afkomstig van het HR-domein. Aangezien in dit werkveld het personeel centraal staat, kunnen verwijzingen die betrekking hebben op bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden van (potentiële) medewerkers daarvan af te leiden zijn. Dit geldt met name voor de vijf uitzendorganisaties die in dit onderzoek zijn betrokken, want deze organisaties houden zich dagelijks bezig met interne en externe werving en selectie van kandidaten. Verder is in dit onderzoek alleen gekeken naar vacatureteksten van organisaties met meer dan 250 werknemers. Een onderzoek naar kleinere organisaties kan andere resultaten genereren.

8.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Ondanks dat rekening is gehouden met de manier waarop intenties van charterondertekenaars mogelijk geïnterpreteerd kunnen worden, kunnen geen uitspraken worden gedaan over de exacte waarneming van sollicitanten. Zo kunnen verwijzingen die lijken te wijzen op waardering van de minderheidsgroep ook een positief effect hebben op sollicitanten die tot de meerderheidsgroep behoren. Organisaties kunnen hen namelijk juist het gevoel geven dat er ruimte is voor werknemers onafhankelijk van achtergrond. Het centraal stellen van de minderheidsgroep hoeft dus niet per definitie voor gevoelens van exclusie te zorgen bij de meerderheidsgroep. Om te achterhalen op welke manier potentiële werknemers deze vacatureteksten interpreteren, wordt in het gevolg geadviseerd door middel van een

interdisciplinaire aanpak de samenhang tussen waardeoriëntaties en sollicitatiegedrag in kaart te brengen. De verwoording van intenties rondom diversiteit en inclusie kan namelijk een bepaald effect hebben op het besluit van een potentiële medewerker om al dan niet te solliciteren. Op deze manier kunnen de uitkomsten van huidig onderzoek worden gecombineerd met een dergelijke studie. Het is namelijk interessant om te achterhalen in hoeverre het besluit van sollicitanten wordt beïnvloed door impliciete en expliciete verwijzingen naar diversiteit en inclusie in vacatureteksten van de charterondertekenaars. Vervolgonderzoek kan dus een effectstudie zijn gericht op deze causaliteit. Naast tekstuele aspecten kunnen ook afbeeldingen de tekst verduidelijken en de intenties rondom diversiteit en inclusie weerspiegelen. Voor vervolgonderzoek is het daarom aan te raden om te achterhalen wat het al dan niet gebruiken van (personeels)afbeeldingen kan toevoegen aan de waardeoriëntaties rondom diversiteit en inclusie voor de sollicitant. Toekomstig onderzoek kan de verschillen tussen vacatureteksten mét en zonder afbeeldingen toetsen binnen één onderzoek. Hiermee krijgen de charterondertekenaars meer inzicht in hoe zij hun vacatures het best kunnen vormgeven.

Zoals eerder aan bod is gekomen, zijn door middel van dit onderzoek mechanismen achter de intenties van charterondertekenaars niet te verklaren. Achterliggende overtuigingen, normen en waarden, oftewel tertiaire dimensies (Mazur, 2010), kunnen in vervolgonderzoek worden achterhaald door middel van diepte-interviews met de betrokken charterondertekenaars. De verdiepende interviews die eerder door Witkamp et al. (2018) en Witkamp et al. (2016) met charterondertekenaars zijn afgenomen, richten zich voornamelijk op de achtergrond van de keuzes in het Charter Diversiteit en de vertaling naar plannen van aanpak en voortgangsrapportages die de organisaties hebben ingediend. In toekomstig onderzoek is het met name interessant om juist een vollediger beeld te schetsen van de (on)bewuste keuzes van charterondertekenaars in het verwoorden van deze intenties rondom diversiteit en inclusie in vacatureteksten.

8.3 Verworven inzichten en praktische aanbevelingen

Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat de relatie tussen diversiteit en inclusie complex is, maar tegelijkertijd niet meer weg te denken is van de agenda van organisaties (DiB, 2019; Jansen et al., 2015; Jansen et al., 2014; Otten et al., 2014; Stevens et al., 2008). Bestaand onderzoek heeft zich met name gericht op culturele diversiteit en de centrale positie van de minderheidsgroep. Onder andere Otten et al. (2014) suggereerden in hun studie dat meer onderzoek verricht moet worden naar een bredere definitie van diversiteit in plaats van alleen in culturele zin. Om de maatschappij vanuit een wetenschappelijk perspectief van nieuwe inzichten te voorzien, is in dit onderzoek aandacht besteed aan de verwoording van intenties rondom diversiteit en inclusie in vacatureteksten van private en publieke charterondertekenaars. Dit onderzoek heeft gepoogd om vanuit het AIM-model zowel minderheids- als meerderheidsleden centraal te stellen en heeft hierin een pionierende rol. Een aantal aanbevelingen kan dan ook worden gedaan voor de dagelijkse praktijk waar DiB, charterondertekenaars, maar ook andere organisaties hopelijk hun voordeel mee kunnen doen. Het Charter Diversiteit laat de praktische werking van sociale categorisatie zien door doelgroepen in diversiteitsdimensies te plaatsen. Zo voegt DiB de dimensies 'etniciteit', 'cultuur' en 'religie' samen, terwijl huidig onderzoek laat zien dat deze dimensies van elkaar verschillen en het daarom is aan te raden om deze op te splitsen. Naast het Charter Diversiteit, zijn de praktische tips van Dienst Diversiteitsbeleid (z.j.), Janssen en Noomen (2013) en Keunen en Mollema (2017) ook bedoeld op het bevorderen van de instroom van minderheden. Om dit te bereiken, adviseren deze auteurs om

taalgebruik in vacatureteksten aan te passen aan deze doelgroepen. De kans bestaat hierdoor dat deze teksten niet neutraler worden gemaakt, maar dat goed bedoelde intenties kunnen leiden tot bepaalde stereotyperende overtuigingen die deze organisaties juist willen doorbreken. Organisaties dienen zich dus bewust te zijn van de wijze waarop voorkeuren voor bepaalde doelgroepen in het werving- en selectieproces impliciet en expliciet tot uiting kunnen komen en mogelijk een uitsluitende werking hebben. Eerder onderzoek toont namelijk aan dat organisaties vanuit het oogpunt om meer divers talent aan te trekken, zich zodanig kunnen richten op minderheden dat meerderheidsleden worden uitgesloten (Jansen et al., 2015; Otten et al., 2014; Stevens et al., 2008). De focus op minderheden kan dus het doel in het werving- en selectieproces voorbij gaan om de beste persoon voor de baan aan te nemen, zonder dat voor de functie irrelevante persoonskenmerken meewegen.

Huidig onderzoek heeft zich op een vroeg stadium in het werving- en selectieproces gericht, waarin bewustwording rondom taalgebruik met betrekking tot diversiteit en inclusie een eerste stap is voor organisaties. Het stimuleren van een divers personeelsbestand in een inclusieve werkomgeving vraagt om meer dan alleen intentie. En dat gaat verder dan het toegankelijk maken van vacatureteksten voor meerdere doelgroepen. Hoewel het belangrijk is om stil te staan bij de toenemende aandacht voor diversiteit en inclusie blijkt er sprake te zijn van een paradox: enerzijds erkennen organisaties dat zij 'anderen' willen aanspreken om diversiteit binnen de werkomgeving te stimuleren, anderzijds benadrukken dezelfde organisaties dat zij pleiten voor gelijkheid ongeacht achtergrond. De hamvraag hier is: in hoeverre moeten deze 'anderen' zich aanpassen aan de norm om ingesloten te worden door deze organisaties? De relatie tussen diversiteit en inclusie blijft dus complex. Want het inclusiever maken van vacatureteksten om divers talent aan te spreken, biedt geen voorwaarde voor het daadwerkelijk ervaren van inclusie. Met andere woorden: zonder inclusie is de succesfactor van diversiteit een illusie. En laten we eerlijk zijn: iedereen wil uiteindelijk ten dans worden gevraagd als men wordt uitgenodigd voor een feestje.

REFERENTIES

- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2005). Representative Bureaucracy, Organizational Strategy and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 485-504.
- Ashikali, T. S., Erradouani, F., & Groeneveld, S. M. (2013). *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector: De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to Diversity in Recruitment Advertising—Are Differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.
- Bennington, L. (2001). Age Discrimination: Converging Evidence from Four Australian Studies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 125-134.
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, 27(4), 67-78.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden: De business case van diversiteit van publieke organisaties*. Leiden, Nederland: Universiteit Leiden.
- College voor de Rechten van de Mens. (2020). *Vacature check*. Geraadpleegd op 25 februari 2020, van College voor de Rechten van de Mens: <https://www.mensenrechten.nl/nl/vacature-check>
- Commissie Gelijke Behandeling (CGB). (2005). *Advies inzake leeftijdsonderscheid in advertenties*. Geraadpleegd op 14 maart 2020, van College voor de Rechten van de Mens: <https://mensenrechten.nl/nl/publicatie/5b46fd21748c2212a5451936>
- Cox Jr, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- De Nederlandse InclusiviteitsMonitor. (2020). *De Nederlandse InclusiviteitsMonitor*. Geraadpleegd op 5 maart 2020, van De Nederlandse InclusiviteitsMonitor: <https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/>
- De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: Hoe werkt dat?* Hoofddorp, Nederland: TNO.
- Dienst Diversiteitsbeleid. (z.j.). *Neutrale vacatureberichten infofiche: Meer werkzoekenden uit de kansengroepen bereiken*. Brussel, België: Vlaamse overheid.

- Dirven, R., & Verspoor, M.H. (1999). *Cognitieve inleiding tot taal en taalwetenschap*. Leuven, België: Acco.
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2020a). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd op 23 januari 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2020b). *Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer'*. Geraadpleegd op 14 februari 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform/lhbti/>
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2018a). *Diversiteitswijzer 'Van culturele diversiteit naar inclusie'*. Geraadpleegd op 15 februari 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform/etnische-culturele-en-religieuze-achtergrond/>
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2017). *Kennisdocument 'De kracht van 50-plus'*. Geraadpleegd op 10 april 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform/leeftijd/>
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2019). *Kennisdocument 'Divers werven en selecteren'*. Geraadpleegd op 10 januari 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/divers-werven-en-selecteren/>
- Diversiteit in Bedrijf (DiB). (2018b). *Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie'*. Geraadpleegd op 10 januari 2020, van Diversiteit in Bedrijf: <https://diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform/etnische-culturele-en-religieuze-achtergrond/>
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, Qualitative and Mixed Methodologies*. Oxford, United Kingdom: University Press.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3-54).
- Flory, J. A., Leibbrandt, A., Rott, C., & Stoddard, O. (2019). Increasing Workplace Diversity: Evidence from a Recruiting Experiment at a Fortune 500 Company. *Journal of Human Resources*.
- Fokkens, A. S., Beukeboom, C. J., & Maks, E. (2018). *Leeftijdsdiscriminatie in vacatureteksten: Een geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijd-gerelateerd taalgebruik in vacatureteksten*. Amsterdam, Nederland: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

- Ghorashi, H. (2019). De kunst van inclusiviteit: Halleh Ghorashi over het omarmen van diversiteit. In Bank|Wereld, *Experts van binnen en buiten de financiële sector aan het woord over diversiteit & inclusie* (p. 15).
- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A Contingency Approach to Representative Bureaucracy: Power, Equal Opportunities and Diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239-258.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381.
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). (2012). *Begeleiding van werkzoekenden met een arbeidsbeperking naar werk*. Geraadpleegd op 1 maart 2020, van Inspectie SZW: <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2013/11/15/begeleiding-van-werkzoekenden-met-een-arbeidsbeperking-naar-werk>
- Jackson, J. (2014). *Introducing Language and Intercultural Communication*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Jansen, W. S., Otten, S., & Van der Zee, K. I. (2015). Being Part of Diversity: The Effects of an All-Inclusive Multicultural Diversity Approach on Majority Members' Perceived Inclusion and Support for Organizational Diversity Efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832.
- Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and Measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Janssen, M., & Noomen, J. (2013). *Help, ik heb goed personeel nodig!: Een praktische handleiding*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Keunen, S., & Mollema, E. (2017). *Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?* Hilversum, Nederland: Direction.
- Lamberts, M., & Eeman, L. (2012). *De 'gatekeepers' op de arbeidsmarkt*. Leuven, België: KU Leuven.
- Mann, L., Beukeboom, C. J., & Fokkens, A. S. (2017). *Leeftijdscriminatie op de Arbeidsmarkt in de Wervings- en Selectiefase: Een verkenning van verboden leeftijd-gerelateerd taalgebruik in vacatureteksten*. Amsterdam, Nederland: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP). (2020). *Sollicitatiecode*. Geraadpleegd op 13 maart 2020, van NVP: <https://www.nvp-hrnetwerk.nl/sollicitatiecode/>

- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- Otten, S., Jansen, W. S., & De Vroome, T. (2014). *Werkt diversiteit?: Arbeidsintegratie en sociale vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Hilversum, Nederland: Instituut Gak.
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven: Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers*. Nederland, Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Hampshire, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Transgender Netwerk Nederland (TNN). (2018). *Gids voor een transgendervriendelijke werkvloer*. Geraadpleegd op 15 februari 2020, van TNN: <https://www.transgendernetwerk.nl/publicaties/gids-voor-werkgevers/>
- Witkamp, B., Klaver, J., & Timmerman, J. (2018). *Het Charter Diversiteit: Ervaringen en resultaten uit de praktijk*. Amsterdam, Nederland: Regioplan.
- Witkamp, B., Van der Woude, F., & Klaver, J. (2016). *Diversiteit in Bedrijf: Overzichtsstudie*. Amsterdam, Nederland: Regioplan.