

“Als je fijn werk hebt, is dat je thuis”

Een interpretatief onderzoek naar ervaringen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub



Anne-Marij Lock

Studentnummer: 5699592

Master: Organisaties, Verandering & Management

Universiteit Utrecht

Begeleider: Dr. Patricia Wijntuin

Tweede lezer: Dr. Kim Loyens

Refugee Talent Hub

Begeleider: Wilma Roozenboom

Eindversie masterscriptie, 02 juli 2021



Universiteit Utrecht

“Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work”

Andrés Tapia (2009, p. 75)

Voorwoord

Het is zover: de eindversie van mijn afstudeeronderzoek is klaar. Met veel positieve energie heb ik in de slotfase van mijn master vijf maanden stage mogen lopen bij de Refugee Talent Hub. Gedurende deze periode heb ik veel mooie mensen ontmoet en een unieke inkijk mogen krijgen in verhalen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die werkzaam zijn bij verschillende organisaties. Ik wil dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken omdat ik mede dankzij jullie dit onderzoek heb kunnen uitvoeren.

Om te beginnen de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die ik heb gesproken. Zonder jullie had dit onderzoek geen vorm gekregen. Ik ben bijzonder blij en dankbaar dat jullie je open hebben gesteld en jullie verhalen met mij hebben willen delen. De positiviteit waarmee jullie in het leven staan vind ik inspirerend; mede dankzij jullie openheid en eerlijkheid heeft het doen van dit onderzoek mijn eigen leven verrijkt; dank daarvoor.

Patricia, ik wil je bedanken voor de begeleiding die je mij vanuit de USBO hebt geboden. Je betrokkenheid bij het onderwerp, scherpe invalshoeken en talloze suggesties hebben ervoor gezorgd dat ik mijn onderzoek naar een hoger niveau hebt getild. Ook al ging dat niet altijd zonder slag of stoot, je hebt mij geholpen het beste uit mijzelf te halen. Wat je mij daarnaast bovenal hebt doen inzien is dat ik maar één iemand trots moet maken gedurende proces: mijzelf. Je hebt mij vaak gewezen op het feit dat ik niet zo veel aan anderen moet denken, daar ben ik je dankbaar voor.

Kim, ik wil je bedanken voor het feit dat je mijn onderzoeksopzet hebt beoordeeld en hebt voorzien van fijne feedback. Alvast dank voor het nakijken van deze eindversie.

Wilma, vanaf het moment dat we op met elkaar kennis maakten via Teams voelde ik een klik. Ik wil je bedanken voor het feit dat je op alle mogelijke manieren met mij mee hebt gedacht, je enorm flexibel bent en mij altijd zelfstandig mijn gang hebt laten gaan. Mede dankzij jou kijk ik heel positief terug op de laatste periode van mijn studentenleven, daar kan ik je niet vaak genoeg voor bedanken.

Lieve ouders, opa, Tijn, Mijny en vriendinnen, ik kan een A4'tje schrijven (wees niet bang: ik hou het bij een paar zinnen) over hoe dankbaar ik ben dat jullie er áltijd voor mij zijn. Ook als ik het soms even niet meer zag zitten hebben jullie mij opgevrolijkt en nieuwe energie gegeven om er weer tegenaan te gaan. Onze talloze gesprekken over dit onderwerp en de daaruit komende reflectie op ons eigen leven zijn enorm waardevol voor mij.

Voor nu sluit ik dit voorwoord af, veel leesplezier!

Anne-Marij

Amersfoort, juli 2021

Samenvatting

Binnen dit onderzoek is inzichtelijk geworden welke ervaringen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hebben ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Het doel van dit onderzoek is dat de Refugee Talent Hub werkgevers gericht dan voorheen kan begeleiden bij het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat.

In het kader van dit onderzoek staan de concepten diversiteit, inclusie en sense of belonging centraal. Diversiteit gaat binnen organisatorische context om de mate waarin medewerkers van elkaar verschillen. Inclusie blijkt echter lastig te definiëren omdat er veel verschillende opvattingen zijn. Zo stelt de dominante wetenschap dat de identiteit van werknemers een bepalende rol speelt wanneer we over inclusie spreken. Kritische diversiteitswetenschappers leveren echter kritiek op deze visie omdat zij stellen dat dit beperkt is en een bredere maatschappelijke en organisatorische context moet worden meegewogen. Om deze reden heb ik onderzoek gedaan naar de organisatorische context vanuit het perspectief van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond: door deze doelgroep een stem te geven heb ik een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke kennis over inclusie.

In dit onderzoek is het ervaren van inclusie onderzocht aan de hand van gevoelens van “erbij horen”, ofwel sense of belonging. Met gebruik van semigestructureerde interviews is gekeken naar wat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond nodig hebben om zich onderdeel te voelen van en zich thuis te voelen in een organisatie. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het begrijpen van de (on)geschreven regels binnen de organisatiecultuur, het doen van werk op niveau, transparantie over doorgroeimogelijkheden en het opbouwen van relaties met collega's en het management van belang zijn om een gevoel van thuis en verbondenheid met de organisatie te realiseren. Daarbij hebben medewerkers met vluchtelingenachtergrond tijd en ruimte nodig om te kunnen acclimatiseren in de organisatie. Er moet volgens hen echter niet constant nadruk worden gelegd op het label “vluchteling” omdat dit negatieve connotaties met zich meebrengt en daarmee binding met de organisatie belemmert. Ook is duidelijk geworden dat culturele verschillen kunnen zorgen voor miscommunicatie of verwarring op de werkvloer. Volgens de participanten is het daarom belangrijk dat zowel de organisatie, als medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich inzetten om elkaars cultuur te begrijpen. Het bereiken van inclusie is dus wederkerig en vereist inspanning van alle leden van de organisatie: je doet het samen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p. 7
1.1 Aanleiding	p. 7
1.2 Probleembeschrijving	p. 7
1.2.1 Diversiteit en inclusie	p. 8
1.2.2 Sense of belonging	p. 8
1.2.3 Perspectief van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond	p. 9
1.3 Maatschappelijke relevantie	p. 10
1.4 Wetenschappelijke relevantie	p. 12
1.5 Onderzoeksvragen	p. 13
1.6 Leeswijzer	p. 13
2. Theoretisch kader	p. 15
2.1 Onderzoek naar diversiteit en inclusie	p. 15
2.2 Social identity theory (SIT) en Optimal distinctiveness theory (ODT)	p. 16
2.3 Inclusie op de werkvloer	p. 18
2.4 Medewerkers met een vluchtelingenachtergrond	p. 21
2.5 Sense of belonging op de werkvloer	p. 23
2.6 Culturele verschillen	p. 25
2.7 Samenvatting	p. 26
3. Methodologie	p. 28
3.1 Onderzoeksstrategie	p. 28
3.2 Onderzoeksontwerp	p. 29
3.3 Rol van de onderzoeker	p. 29
3.4 Dataverzameling	p. 30
3.4.1 De Refugee Talent Hub	p. 30
3.4.2 Semigestructureerde interviews	p. 31
3.4.3 De medewerkers met een vluchtelingenachtergrond	p. 32
3.5 Analyse van de data	p. 34
3.5.1 Open coderen	p. 34
3.5.2 Axiaal coderen	p. 35
3.5.3 Selectief coderen	p. 35
3.5.4 Procedure analyse van data	p. 35
3.6 Kwaliteitscriteria	p. 35
3.6.1 Credibility	p. 36
3.6.2 Transferability	p. 36
3.6.3 Dependability	p. 37
3.6.4 Confirmability	p. 37
4. Resultaten	p. 38
4.1 De weg naar werk	p. 38
4.1.1 Zoektocht naar werk	p. 38
4.1.2 Het belang van werk	p. 39
4.1.3 Binding met Nederlandse samenleving	p. 40

4.2	Aan het werk	p. 41
	4.2.1 Start in organisatie	p. 41
	4.2.2 De werkomgeving	p. 45
	4.2.3 Taalbarrière	p. 46
	4.2.4 Omgaan met culturele verschillen	p. 47
4.3	Een gevoel van thuis	p. 49
	4.3.1 Onderdeel voelen van organisatie	p. 50
	4.3.2 Relatie met collega's op de werkvloer	p. 53
	4.3.3 Ruimte om jezelf te zijn	p. 54
4.4	Aan het werk blijven	p. 56
	4.4.1 Visie op inclusie	p. 56
	4.4.2 Rol (leden van) organisatie in stimuleren inclusie	p. 59
	4.4.3 (On)zichtbaar beleid D&I	p. 62
	4.4.4 Duurzame toekomst	p. 63
5.	Conclusie en discussie	p. 66
5.1	Beantwoording hoofd- en deelvragen	p. 66
	5.1.1 Organisatiecultuur	p. 67
	5.1.2 Onderdeel van organisatie	p. 69
	5.1.3 Rol organisatie	p. 70
	5.1.4 "Als je fijn werk hebt, is dat je thuis"	p. 72
5.2	Praktische aanbevelingen Refugee Talent Hub	p. 73
	5.2.1. Intenties organisatie	p. 73
	5.2.2. Culturele werkcoach	p. 73
	5.2.3. Transparantie	p. 74
	5.2.4. We doen het samen	p. 75
5.3	Bijdrage huidige academische kennis	p. 75
5.4	Limitaties en aanbevelingen vervolgonderzoek	p. 76
	Literatuurlijst	p. 78
	Bijlagen	p. 82
	Bijlage 1: Codeboom	p. 82
	Bijlage 2: Topiclijst	p. 83
	Bijlage 3: Informed Consent	p. 86
	Bijlage 4: Uitnodigingsmail deelname onderzoek	p. 87

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het aantal mensen dat naar Nederland is gevlucht vanwege oorlog en vervolging in het land van herkomst is de afgelopen jaren flink gestegen (CBS, 2021). Zo zorgde de oorlog in Syrië in 2015 bijvoorbeeld voor een piek in het aantal asielzoekers dat naar Nederland kwam. Ruim vijf jaar later verblijven er in totaal ruim 90.000 vluchtelingen en 15.000 asielzoekers in Nederland met een (tijdelijke) verblijfsvergunning (RTH, 2020, p. 6). Een erkend vluchteling kan na vijf jaar een vaste verblijfsvergunning krijgen; in de tussentijd mag deze doelgroep wel deelnemen aan de arbeidsmarkt mits ze een tijdelijke verblijfsvergunning hebben of wanneer de vluchteling nog in de asielprocedure zit, onder voorwaarden een beperkt aantal dagen per jaar.

Arbeidsparticipatie wordt gezien als een belangrijk onderdeel van integratie in de Nederlandse samenleving (SER, 2020). Toch komen vluchtelingen vaak moeilijk aan het werk: slechts 38 procent van alle 18- tot 65-jarige statushouders heeft na bijna vijf jaar een baan (CBS, 2020, p. 46). Trauma's, de jarenlange asielprocedure en het leren van de Nederlandse taal worden genoemd als factoren die belemmerend kunnen zijn voor de arbeidsparticipatie van vluchtelingen (Bakker et al., 2017, p. 1776). Ook weten veel werkgevers en vluchtelingen elkaar niet goed te vinden. Reden hiervoor is dat statushouders vaak geen netwerk hebben en via deze weg dus niet snel in contact komen met werkgevers. Dit is teleurstellend want de kans op werk wordt juist vergroot door het actief onderhouden van een netwerk (Forret, 2006).

Verschillende Nederlandse organisaties zetten zich in om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de arbeidsparticipatie van vluchtelingen. (Ponzoni et al., 2017). Organisaties die bemiddelen tussen werkgevers en werkzoekende vluchtelingen spelen hierbij een grote rol. De Refugee Talent Hub is zo'n organisatie. Deze organisatie is in 2016 opgericht vanuit het idee: "[...] er is krapte op de arbeidsmarkt en er is onbenut arbeidspotentieel van vluchtelingen" (Tent, 2019, p. 3). De Refugee Talent Hub heeft als doel de kloof tussen werkgevers en vluchtelingen te verkleinen. Hierbij ligt de focus niet alleen op de statushouders maar ook juist op de werkgevers. In de praktijk betekent dit dat de Refugee Talent Hub in haar netwerk allerlei activiteiten en evenementen organiseert om vluchtelingen en werkgevers met elkaar te verbinden.

1.2 Probleembeschrijving

In deze probleembeschrijving worden allereerst kort de concepten diversiteit, inclusie en *sense of belonging* besproken. Deze concepten vormen het fundament van mijn onderzoek. In het theoretisch kader worden deze concepten vervolgens onderzocht. In deze probleembeschrijving licht ik nader toe waarom het perspectief van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond in mijn onderzoek centraal staat.

1.2.1 Diversiteit en inclusie

De meeste werkgevers uit het netwerk van de Refugee Talent Hub hebben de ambitie om inclusief te zijn. Een inclusieve organisatie wordt als volgt gedefinieerd: *“In inclusive organizations [...] people of all identities and many styles can be fully themselves, while also contributing to the larger collective as valued and full members”* (Ferdman, 2017, p. 235). Met andere woorden, in een inclusieve organisatie is iedereen onderdeel van de organisatie en het team en voelt iedereen zich thuis.

Over het algemeen staan steeds meer Nederlandse organisaties positief tegenover het aannemen van vluchtelingen. Een divers medewerkersbestand, waar het aannemen van vluchtelingen aan bijdraagt, is tegenwoordig niet alleen goed voor het imago van organisaties maar zorgt vaak voor hogere bedrijfsresultaten ten opzichte van concurrenten (Hunt et al., 2018). Diversiteit en inclusie worden in veel onderzoeken als twee zijden van dezelfde medaille behandeld (Ferdman & Deane, 2014, p. 5). Ook in organisatorische context zijn deze termen vaak onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo worden diversiteit en inclusie door bedrijven bijvoorbeeld vaak vormgegeven in een diversiteits- en inclusiebeleid (D&I). Toch zijn er wel degelijk verschillen. Het concept diversiteit gaat om *“alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen”* (De Vries et al., 2005, p. 7). Nugent et al. (2016, p. 3) omschrijven inclusie als volgt: *“[...] inclusion is like air: all around but ungraspable”*; volgens deze auteurs hangt inclusie samen met gevoelens van *“ertoe doen”* en *“erbij horen”*. Om het verschil te verduidelijken maakt Tapia (2009), schrijver van meerdere boeken over inclusie, het onderscheid als volgt: *“Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work”* (2009, p. 75).

Wanneer gekeken wordt naar het belang van inclusie stellen Baumeister en Leary (1995) dat een gebrek aan inclusie schadelijk is voor de persoon die zich buitengesloten voelt, omdat sociaal geaccepteerd worden en het behoren tot een sociale groep, in dit geval op het werk, bekend staat als een fundamenteel menselijk verlangen. Dit kan gevolgen hebben voor de werktevredenheid, de betrokkenheid en het psychologisch welzijn van de medewerker (Findler et al., 2007). Deze factoren zijn logischerwijs ook van invloed op de organisatie zelf: hoe hoger het welzijn van de medewerker, des te groter de kans dat de talenten van de medewerker zo goed mogelijk benut worden en hij of zij hierdoor optimaal presteert (Diversiteit in Bedrijf, 2020, p. 10). Al met al is het bevorderen van inclusie dus van groot belang voor een organisatie. Inclusie is iets gevoelsmatig dat per persoon kan verschillen en hierdoor lastig te definiëren is; in het theoretisch kader wordt deze complexiteit verder onderzocht.

1.2.2 Sense of belonging

De integratie van vluchtelingen is niet alleen een kwestie van toetreden tot de arbeidsmarkt, maar ook afhankelijk van de binding met de samenleving waarin men als vluchteling terecht is

gekomen (Warmerdam & Van den Tillaart, 2004). Warmerdam & Van den Tillaart omschrijven dat een belangrijk onderdeel van deze binding het “thuisvoelen” is vanwege het aarden in een nieuwe omgeving. Het woord thuisvoelen zegt het eigenlijk al maar, dit concept heeft te maken met iets gevoelsmatig; iets dat vaak per persoon verschillend en niet tastbaar is. Vluchtelingen die hun oorspronkelijke huis en land zijn kwijtgeraakt zijn vaak traumatisch onthecht, ondanks hervestiging in een nieuwe samenleving. Door deze omstandigheden is de behoefte om ergens bij te horen en op een waardige manier te worden erkend in het land van asiel groot (Canefe, 2010). Voor vluchtelingen is “thuis” dus niet alleen fysiek het hebben van een thuis, maar ligt het veel dieper dan dat. Vluchtelingen proberen in wezen verloren grond te herstellen door het gevoel van erbij te horen te reconstrueren en zo het gevoel van thuis terug te winnen (2010, p. 147).

Een concept dat in relatie staat tot thuisvoelen is sense of belonging, ofwel het gevoel dat je ergens onderdeel van uitmaakt. Sense of belonging is een vrij ruim concept en kan verschillend worden opgevat. Belonging kan worden gezien als een persoonlijk, intiem gevoel van thuis zijn op een plek of met de mensen om je heen (Spaaij, 2015). Mahar et al. (2013, p. 1030) definiëren het gevoel erbij te horen als “*the contribution of feeling valued, respected and of fitting in somewhere*”. De behoeften om nodig te zijn, belangrijk, gewaardeerd en gerespecteerd te worden door een gemeenschap worden beschouwd als belangrijke onderdelen van het concept. In een eerder onderzoek naar integratie van vluchtelingen wordt sense of belonging genoemd als indicator van succesvolle integratie (Ager & Strang, 2004, p. 178). In een ander onderzoek benadrukken Baumeister en Leary (1995, p. 508) de negatieve effecten als gevolg van het ontbreken van belonging, zoals vermindering van gezondheid en geluk. Kortom, het stimuleren van sense of belonging is essentieel bij het integratieproces van vluchtelingen wanneer zij de arbeidsmarkt betreden. Omdat het gevoel van erbij te horen iets kan zeggen over inclusie, is het van belang om in mijn literatuuronderzoek te kijken naar sense of belonging binnen organisaties.

1.2.3 Perspectief van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond

Uit documenten van de Refugee Talent Hub blijkt dat het voor werkgevers uit het netwerk soms lastig is om vluchtelingen op de lange termijn te behouden (RTH, 2020). Om meer inzicht te krijgen in de in- en uitstroom van vluchtelingen heeft de Refugee Talent Hub afgelopen jaar onderzoek uitgevoerd bij organisatieadviesbureau Accenture, één van de aangesloten partners. Uit de bevindingen blijkt dat het verloop onder medewerkers met een vluchtelingenachtergrond bij deze organisatie aanzienlijk hoger ligt dan bij medewerkers zonder vluchtelingenachtergrond (Van Grondelle, 2020). Culturele verschillen tussen medewerkers van Accenture en het gebrek aan processen om deze verschillen te managen worden omschreven als factoren die de lange

termijn integratie belemmeren (Van Grondelle 2020, p. 24). Ook laat het onderzoek zien dat perspectieven van vluchtelingen op organisatieprocessen, zoals promotie of ondersteuning van een loopbaanbegeleider, onderbelicht zijn. Deze perspectieven zijn essentieel voor de verbetering van integratie op lange termijn omdat hierdoor begrepen kan worden hoe medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hun werkzaamheden, daarbij horende organisatieprocessen en binding met de organisatie ervaren.

De Refugee Talent Hub heeft het komende jaar de ambitie om het aantal plaatsingen van vluchtelingen te verhogen en explicieter dan voorheen in te zetten op de duurzaamheid van deze plaatsingen (RTH, 2020). Binnen deze context wordt met duurzaamheid verwezen naar arbeidsintegratie op de lange termijn bij dezelfde werkgever. Alhoewel de meeste werkgevers uit het netwerk van de Refugee Talent Hub, net als Accenture, de ambitie hebben om integratie op de lange termijn mogelijk te maken blijkt dat er nog weinig bekend is over wat vluchtelingen zelf nodig hebben om zich thuis te voelen in een organisatie. Het onderzoek bij Accenture laat juist zien dat deze ervaringen en perspectieven inzicht kunnen bieden over hoe werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub omgaan met inclusie in de praktijk. Middels mijn onderzoek wordt daarom vanuit het perspectief van medewerkers met vluchtelingenachtergrond op een kwalitatieve en interpretatieve manier onderzocht wat hun ervaringen zijn ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Hiermee wordt inzichtelijk wat er op organisatorisch niveau gebeurt, vanuit het perspectief van medewerkers met vluchtelingenachtergrond. Met gebruik van semi-structureerde interviews ga ik in gesprek met veertien vluchtelingen. Daarmee probeer ik gedurende dit onderzoek te begrijpen wat er voor deze specifieke doelgroep nodig is om zich thuis te voelen in een organisatie, waaruit ik kan opmaken welke rol organisaties kunnen spelen in het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Wanneer gekeken wordt naar de academische kennis over vluchtelingen op de werkvloer binnen de Nederlandse context komt naar voren dat organisaties ondanks goede bedoelingen omtrent diversiteit, moeite hebben om de integratie van vluchtelingen in hun bedrijf goed vorm te geven (Ponzoni et al., 2017, p. 223). Deze auteurs omschrijven dat dit het gevolg is van dominante discourses in de Nederlandse samenleving, waarbij “het gebrek” van vluchtelingen centraal staat, zoals een gebrek aan taal, in tegenstelling tot de “toegevoegde waarde” van vluchtelingen, zoals de toegevoegde waarde van diversiteit binnen een team. Dit schept tegengestelde verwachtingen ten aanzien van vluchtelingen, waardoor de mogelijkheden tot inclusie binnen organisaties beperkt worden. Een ander onderzoek toont aan dat zes op de tien vluchtelingen er niet in slaagt om werk in Nederland op de lange termijn te behouden

(Razenberg & De Gruijter, 2020). Expliciete redenen voor deze hoge uitstroom worden in het onderzoek van Razenberg & de Gruijter niet genoemd, maar uit andere onderzoeken blijkt dat deze redenen juist inzicht kunnen bieden voor organisaties om de hoge uitstroom te verbeteren. Zo toont een ander onderzoek aan dat medewerkers met een migratieachtergrond bij de Rijksoverheid vaak eerder vertrekken door ontevredenheid dan medewerkers zonder migratieachtergrond (Hofhuis et al., 2008). Tevens raken werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond anderhalf keer zo vaak hun baan kwijt in vergelijking met werknemers zonder migratieachtergrond (Ponds et al., 2020). Ook heeft deze groep minder kans om door te stromen naar een andere functie die beter betaald wordt. Als vluchtelingen uiteindelijk toch een baan vinden ervaren zij vaak discriminatie, minderwaardigheid, uitbuiting en voelen ze zich een buitenstaander (Tomlinson, 2010; Knappert et al., 2018).

Het doel van dit onderzoek is dat de Refugee Talent Hub inzicht krijgt in de ervaringen van vluchtelingen ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij verschillende werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Hiermee kan de Refugee Talent Hub de werkgevers uit haar netwerk begeleiden bij het verbeteren van de integratie van vluchtelingen in hun organisatie op de lange termijn, iets waar organisaties in Nederland momenteel moeite mee hebben (Ponzoni et al., 2017). Dit onderzoek brengt vervolgens in kaart welke factoren volgens de doelgroep inclusie bevorderen en belemmeren bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. In zijn algemeenheid levert dit onderzoek daarmee inzicht in ervaringen van vluchtelingen op, waarmee organisaties door de Refugee Talent Hub gericht(er) begeleid kunnen worden bij het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat. Ook organisaties die nog niet zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub, maar wel de intentie hebben om te werken met vluchtelingen kunnen door de uitkomsten van dit onderzoek geïnspireerd raken in het verbeteren van arbeidsintegratie op de lange termijn.

Doordat de Refugee Talent Hub de werkgevers gericht(er) dan voorheen kan coachen en begeleiden hoop ik dat uiteindelijk meer vluchtelingen met talent duurzaam werkzaam kunnen blijven in verschillende organisaties waarbij zij een toegevoegde waarde zijn voor de maatschappij. Kortom, het bieden van een podium voor de verhalen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond maakt inzichtelijk hoe zij inclusie op de werkvloer ervaren en welke rol organisaties hierbij spelen. Hiermee kunnen werkgevers uit het netwerk van de Refugee Talent Hub, maar ook andere organisaties die de intentie hebben om met vluchtelingen te werken, integratie op de lange termijn verbeteren: dit is de maatschappelijke relevantie van mijn onderzoek.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

beschreven in paragraaf 1.3 wordt in de bestaande literatuur voornamelijk geschreven over factoren die de arbeidsintegratie van vluchtelingen kunnen belemmeren. Echter, er is weinig onderzoek gedaan naar ervaringen van vluchtelingen wanneer zij eenmaal in een organisatie werkzaam zijn. Lee et al. (2020) beschrijven dit als een theoretische leemte omdat ook de huidige academische kennis buiten de Nederlandse context zich met name richt op het individuele welzijn van de vluchteling. Dit impliceert dat vluchtelingen zelf actiever moeten worden in het verbeteren van inclusie: de rol die organisatie hierin zouden kunnen spelen wordt nauwelijks besproken. Lee et al. (2020, p. 17) noemen dit *“surprising, since businesses are the primary stakeholders in the refugee quest”*.

Mijn onderzoek richt zich daarom op het organisatorisch niveau vanuit het perspectief van medewerkers met vluchtelingenachtergrond: door in gesprek te gaan met vluchtelingen kan onderzocht worden welke rol organisaties kunnen spelen in het bevorderen van inclusie, in plaats van dat alleen het individuele welzijn van de vluchteling centraal staat. Door individuele ervaringen van vluchtelingen ten aanzien van inclusie bij verschillende organisaties te onderzoeken kan inzichtelijk worden gemaakt welke factoren inclusie bevorderen en belemmeren volgens de doelgroep zelf en hoe organisaties hier mee om kunnen gaan. Door dit te onderzoeken wordt een bijdrage geleverd aan de huidige academische kennis omtrent diversiteit en inclusie, die momenteel nog vrij beperkt is (Lee et al., 2020).

In de dominante wetenschap over inclusie wordt gesproken over de identiteit van werknemers die een belangrijke rol speelt bij het ervaren van inclusie of exclusie. Twee sociaal psychologische theorieën, de *Social identity theory* (SIT) en *Optimal distinctiveness theory* (ODT) vormen de onderliggende basis van het concept inclusie en worden daarom besproken in het theoretisch kader (Shore et al., 2011). Kritische diversiteitswetenschappers als Ghorashi (2020) en Zanoni et al. (2010) leveren echter kritiek op de dominante wetenschap over inclusie. Deze critici beargumenteren dat een brede organisatorische en maatschappelijke context moet worden meegewogen omdat deze positivistische kijk op identiteit, waarbij identiteit gepresenteerd wordt als een vastomlijnd, kant-en-klaar product, problematisch is omdat ieder individu uniek is: een persoon kan dus niet in een hokje van een bepaalde identiteit geplaatst worden. Het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur door medewerkers speelt hierbij een rol, omdat dit de organisatorische context kan verhelderen. Vanwege deze spanning gebruik ik de SIT en ODT in mijn onderzoek daarom ook niet alleen vanuit individueel perspectief maar als een wisselwerking tussen organisatie en medewerker waarbij kritiek vanuit de kritische diversiteitsbenadering wordt meegewogen. Daarbij kijk ik naar de organisatiecultuur als een dynamisch en complex gegeven waarbij ongeschreven regels, rituelen en waarden centraal staan (Martin, 2002).

Samenvattend, ik kijk in dit onderzoek naar 1) welke rol het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur speelt bij het ervaren van inclusie door medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en 2) wat de organisatie zelf kan doen om inclusie te stimuleren. Deze twee zaken combineer ik door vanuit het perspectief van de werknemer met vluchtelingenachtergrond op organisatorisch niveau te bekijken wanneer hij of zij zich onderdeel voelt van en/of thuisvoelt in een organisatie. Deze wetenschappelijke relevantie is de toegevoegde waarde van mijn onderzoek, omdat onderzoek op dit niveau beperkt is (Lee et al., 2020).

1.5 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande probleembeschrijving, relevantie en doelstellingen vloeit de volgende onderzoeksvraag voort:

Welke ervaringen hebben medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij Refugee Talent Hub en welke factoren bevorderen of belemmeren volgens hen inclusie op de werkvloer?

Zoals besproken in paragraaf 1.2 staan de concepten diversiteit, inclusie en sense of belonging centraal in dit onderzoek. Daarbij is het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur en het gevoel van thuisvoelen van belang om het fenomeen “inclusie op de werkvloer” te begrijpen. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn daarom drie deelvragen opgesteld:

1. *Welke rol speelt het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur bij het ervaren van inclusie?*
2. *Wanneer voelen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van een organisatie en/of thuis in een organisatie?*
3. *Op welke manier proberen werkgevers inclusie op de werkvloer te stimuleren volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en hoe wordt dit door hen ervaren?*

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, worden relevante concepten, theorieën en onderzoeken besproken en wordt specifiek gekeken naar de doelgroep van dit onderzoek, medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Het theoretisch kader zorgt voor verdieping in het onderzoek en geeft richting aan de dataverzameling en analyse van de data. In hoofdstuk 3, de methodologie, wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie- en ontwerp, mijn rol als onderzoeker en het verzamelen en verwerken van de data en de kwaliteitscriteria voor dit kwalitatieve onderzoek. In hoofdstuk 4, de resultaten,

worden de bevindingen van het literatuur- en empirisch onderzoek besproken aan de hand van vier thema's. In het laatste hoofdstuk, de conclusie en discussie, wordt een conclusie getrokken uit de bevindingen van het literatuur- en empirisch onderzoek. Hierbij wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen waarna praktische aanbevelingen voor de Refugee Talent Hub volgen. Tot slot worden de limitaties van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden concepten, theorieën en onderzoeken besproken die relevant zijn voor dit onderzoek. De concepten diversiteit en inclusie staan centraal en zullen daarom allereerst gedefinieerd worden. Vervolgens wordt de onderliggende dynamiek van het concept inclusie besproken vanuit de dominante wetenschap, de sociale psychologie. Omdat stromingen vanuit de sociale psychologie de basis vormen van het concept inclusie en daarmee een aantal processen en praktijken op de werkvloer verhelderen heb ik ervoor gekozen deze theorieën te bespreken. Echter, bij deze visie op inclusie wordt een aantal kanttekeningen geplaatst die in lijn liggen met de kritische diversiteitsbenadering waarmee ik beargumenteer dat de visie op inclusie vanuit de sociale psychologie beperkt is. Vervolgens wordt gekeken naar de (arbeids)integratie van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond in Nederland, omdat zij de specifieke doelgroep van dit onderzoek zijn. Ook worden componenten besproken die van belang zijn voor het behoud van deze medewerkers in het algemeen omdat er nog weinig is geschreven over mijn specifieke doelgroep. Daarna wordt het concept *sense of belonging* op de werkvloer besproken, waaruit duidelijk wordt wat er nodig is voor medewerkers om zich verbonden te voelen met een organisatie. Om inclusie op de werkvloer te begrijpen worden daaropvolgend culturele verschillen besproken omdat deze van invloed kunnen zijn op de manier waarop betekenis wordt geven aan inclusie en de organisatiecultuur. Tot slot volgt een samenvatting van het theoretisch kader.

2.1 Onderzoek naar diversiteit en inclusie

Het onderzoek naar diversiteit en inclusie in de organisatie- en managementstudies is de afgelopen jaren flink toegenomen vanwege de toename van het aantal vrouwen, verschillende generaties, etnische achtergronden en minderheden in organisaties (Roberson, 2006, p. 212). Diversiteit en inclusie zijn begrippen die binnen de organisatie- en managementstudies vaak aan elkaar verbonden worden. Echter, zoals omschreven in de inleiding, zijn er wel degelijk verschillen tussen deze concepten. Zo wordt diversiteit op de werkvloer gebruikt om verscheidenheid in etniciteit, cultuur, religie, overtuiging, leeftijd, gender, overtuigingen, economische status en andere verschillen aan te duiden (Wentling & Palma-Rivas, 2000, p. 36).

Beleid en strategieën omtrent diversiteit zijn van oudsher tot stand gekomen om discriminatie te voorkomen en om een werkklimaat te creëren waarin de verschillen tussen werknemers worden getolereerd en geaccepteerd (Jansen et al., 2015, p. 818). De heersende stroom van onderzoek die zich op dit gebied ontwikkelt is die van het creëren van werkomgevingen waarin diverse individuen zich opgenomen voelen, ofwel dat er sprake is van inclusie (Shore et al., 2011, p. 1263). Deze visie op inclusie impliceert dat de identiteit van werknemers een belangrijke rol speelt omdat deze identiteit bepaalt in welke mate een individu

opgenomen wordt in een bepaald sociaal systeem (Ortlieb et al., 2020). Deze visie op inclusie, waarover Shore et al. (2011) en Ortlieb (2020) schrijven, behoort tot de sociale psychologie; een stroming binnen de wetenschap die onderzoek doet naar de manier waarop gedragingen van mensen worden beïnvloed door de aanwezigheid van andere mensen binnen een sociale situatie (Vonk, 2007).

Nugent et al. (2016) stellen echter dat het een concept is dat minder eenvoudig gedefinieerd kan worden omdat identiteit een niet vaststaand iets is. Inclusie heeft volgens Nugent et al. (2016) namelijk te maken met gevoelens van erbij horen/ertoe doen en is hierdoor sterk afhankelijk van het individu dat gevoelens van inclusie of exclusie ervaart waardoor er altijd een zekere mate van subjectiviteit schuilgaat in het concept; dit zorgt ervoor dat het lastig is het concept helder en eenduidig te definiëren.

Mor Barak (2011) deelt het idee dat inclusie een complex begrip is en beargumenteert dat het managen van diversiteit en het bewerkstelligen van een inclusieve werkplek vanwege deze complexiteit veel uitdagingen en spanningen oplevert. Zo stelt zij dat veel problemen die onder de noemer “inclusie” worden ervaren niet voortkomen uit de heterogeniteit van het personeel zelf, maar eerder uit het falen van de organisatie om de dynamiek te begrijpen die met inclusie en diversiteit samenhangt. Onder deze dynamiek verstaat Mor Barak het idee dat managers en medewerkers vaak niet in staat zijn om hun vooroordelen aan de kant te schuiven wanneer medewerkers met verschillende achtergronden werkzaam zijn in hun organisatie, waardoor inclusie op de werkvloer gedoemd is te mislukken.

Uit de visie op diversiteit en inclusie van Nugent et al. (2016) en Mor Barak (2011) maak ik op dat juist organisaties een grote rol spelen in (een poging tot) het bewerkstelligen van inclusie, in tegenstelling tot de stroom van onderzoek waarbinnen Shore et al. (2011) schrijven dat met name de identiteit van de medewerker bepaalt in welke mate deze zich opgenomen voelt binnen een organisatie. Om dit spanningsveld te verduidelijken wordt in de volgende paragraaf de onderliggende dynamiek van het concept inclusie besproken aan de hand van de dominante visie op inclusie in de wetenschap die gebaseerd is op twee onderliggende sociaal-psychologische theorieën: de Social identity theory (SIT) en de Optimal distinctiveness theory (ODT). Ondanks dat bovenstaande sociaal-psychologische theorieën in de wetenschap de basis vormen voor de onderliggende dynamiek van het concept inclusie, is er ook kritiek op deze theorieën vanuit de kritische diversiteitsbenadering (Zanoni et al., 2010; Ponzoni et al., 2017; Lee et al., 2020; Ghorashi, 2020); deze kritiek wordt verweven door de tekst.

2.2 Social identity theory (SIT) en Optimal distinctiveness theory (ODT)

De SIT is eind 1970 ontstaan vanuit het idee om groepsprocessen en intergroepsrelaties te begrijpen. Deze theorie stelt dat mensen op basis van verschillen en overeenkomsten anderen

categoriseren in “wij” en “zij”, ofwel de *in-group* en *out-group*. Samenwerking en communicatie tussen mensen die elkaar als de *in-group* beschouwen verloopt hierdoor onderling goed vanwege overeenkomsten; de mensen die zij beschouwen als de *out-group* vallen hier echter buiten vanwege verschillen (Ashikali et al., 2020, p. 5).

Mensen zijn geneigd zich op drie mentale processen te baseren wanneer zij de *in-group* en *out-group* evalueren (Hornsey, 2008). Het eerste proces is categorisatie, waarbij mensen zichzelf en anderen gestructureerd indelen in categorieën om sociale groepen beter te begrijpen. In het tweede proces, sociale identificatie, nemen mensen de identiteit aan van de groep waarbij zij zichzelf hebben ingedeeld. Hierdoor voelt men zich verbonden met de groep. Het laatste proces is sociale vergelijking waarbij groepen zich gaan vergelijken met andere groepen. Met andere woorden, samengevat beschrijft de SIT dat percepties van inclusie afhangen van de overeenkomsten en verschillen tussen individuen die zij construeren op basis van identiteit van werknemers.

Om de bevindingen van de SIT uit te breiden werd tien jaar later de *Optimal distinctiveness theory* ontwikkeld. De ODT is een sociaal-psychologische theorie die stelt dat mensen gekenmerkt worden door twee tegengestelde behoeften die de relatie tussen het zelfbeeld en het lidmaatschap aan sociale groepen bepalen (Brewer, 1991). De eerste is de behoefte aan assimilatie en inclusie: het verlangen om erbij te horen motiveert onderdompeling in sociale groepen. De tweede is de behoefte aan differentiatie waarbij een individu zich wil afscheiden van de dominante sociale groep: exact het tegenovergestelde van onderdompeling. In de praktijk betekent dit dat wanneer een groep inclusiever wordt, de behoefte aan inclusie wordt bevredigd maar de behoefte aan differentiatie wordt geactiveerd en vice versa. Deze concurrerende drijfveren houden elkaar in balans (Leonardelli et al., 2010, p. 67). De mens probeert van nature dus te zoeken naar overeenkomsten in een poging ergens bij te horen maar wil tegelijkertijd ook zijn of haar ware en eigen identiteit behouden. Ook al is het gevoel om ergens bij te horen belangrijk, individuen zullen geen inclusie ervaren als dit betekent dat zij hun eigen identiteit moeten opgeven (Shore et al., 2011).

Kritische diversiteitswetenschappers Zanoni et al. (2010) wijzen op problemen die voortvloeien uit deze positivistische kijk op de identiteit van werknemers die, zoals eerder omschreven, wanneer we over inclusie spreken binnen de sociale psychologie een grote rol speelt (Ortlieb et al., 2020). Identiteiten worden vanuit deze kijk namelijk geconceptualiseerd als kant-en-klare, vastomlijnde, gemakkelijk meetbare categorieën die klaar zijn om te worden geoperationaliseerd als de onafhankelijke variabele om een bepaald fenomeen te verklaren (2010, p. 12). Echter, dit is volgens deze critici onmogelijk omdat identiteiten niet gereduceerd kunnen worden tot vertegenwoordigers van een sociale groep: elk individu, met bijhorende identiteit, is uniek.

Ten tweede, sociaal-psychologische benaderingen zijn vaak bekritiseerd omdat ze de rol van organisatorische en maatschappelijke contexten nauwelijks in acht zouden nemen bij het vormgeven van de betekenis van diversiteit (2010, p. 13). Hierbij blijft de veronderstelling bestaan dat identiteiten vooraf bepaald zijn, waarbij niet wordt uitgegaan van een cultuur binnen een organisatie die van invloed kan zijn op het ervaren van inclusie, of juist niet. Het punt van deze kritiek is dus dat inclusie wordt gezien als een individuele aangelegenheid, terwijl een organisatorische context ook moet worden meegewogen.

Een derde punt van kritiek is het feit dat sociaal-psychologische theorieën losgekoppeld blijven van de historisch bepaalde, structureel ongelijke toegang tot en verdeling van middelen tussen groepen (2010, p. 13). Met andere woorden, de sociale psychologie leidt tot een verklaring van op identiteit gebaseerde ongelijkheid uitsluitend als het resultaat van individuele discriminerende handelingen die hun oorsprong vinden in cognitieve processen zoals beschreven in de SIT en ODT. De kritische diversiteitsbenadering stelt dat hierbij alleen de individuele ervaring worden besproken, terwijl inclusiviteit in organisaties ook iets zegt over een groter systeem.

2.3 Inclusie op de werkvloer

Op basis van de bovenstaande theorieën presenteren Shore et al. (2011) een framework dat ze gebruiken om naar de bestaande literatuur over inclusie en diversiteit te kijken. Shore et al. hebben dit framework ontwikkeld omdat de bestaande literatuur binnen organisatie- en managementstudies, zoals omschreven in *2.1 Diversiteit en inclusie*, zich pas recentelijk op inclusie richt. Door overzichtelijk te maken wat er over inclusie is geschreven willen Shore et al. een leidraad bieden voor onderzoek naar ervaringen met inclusie op de werkvloer, precies hetgeen waar ik ook onderzoek naar doe.

Het framework bestaat uit twee componenten: *belongingness* en *uniqueness*. Beide componenten werken samen om gevoelens van inclusie te creëren (2011, p. 1266). Het framework bestaat uit vier dimensies: 1) exclusie 2) inclusie 3) assimilatie en 4) differentiatie en stelt dat wanneer *belongingness* en *uniqueness* hoog zijn percepties van inclusie bereikt worden. Wanneer beide componenten laag zijn is er daarentegen sprake van exclusie. Een andere dimensie uit het framework is assimilatie. Dit verwijst naar een hoge mate van *belongingness*, maar een lage mate van *uniqueness*. Om erbij te horen en als insider te worden behandeld moeten individuen hun identiteit zodanig aanpassen dat het overeenkomt met de dominante groep. Nog een andere dimensie is differentiatie waarbij wordt verwezen naar een lage mate van *uniqueness* én een lage mate van *belongingness*. In dit geval worden individuen niet gezien als insiders, maar wordt het vasthouden aan de eigen identiteit wel gewaardeerd door de dominante groep.

Op basis van bovenstaand framework hebben Shore et al. (2011) de bestaande literatuur over inclusie bekeken en daaruit de volgende definitie geabstraheerd: “*We define inclusion as the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness*” (2011, p. 1265). Inclusie op de werkvloer heeft volgens Shore et al. (2011) dus te maken met de mate waarin een medewerker ervaart dat hij of zij een gewaardeerd lid van de organisatie is, om dit te ervaren moet aan de behoefte van onderdeel zijn en authenticiteit voldaan worden.

Volgens Shore et al. (2011) zijn er verschillende factoren die kunnen bijdragen aan perceptie van inclusie bij werknemers. Zo hebben Shore et al. op basis van het literatuuronderzoek middels het framework een kader ontwikkeld waarbij drie componenten worden gepresenteerd die inclusie binnen organisaties stimuleren: *climate*, *leadership* en *practices* (2011, p. 1276). Climate refereert naar onderliggende culturele waarden van een organisatie, leadership naar de impact van de beslissingen van het management en practices heeft betrekking op praktijken en processen die inclusie bevorderen, zoals betrokkenheid bij het maken van beslissingen.

In een systematisch review van Shore et al. (2018, p. 182-186) wordt de bestaande literatuur over de *best practices* van inclusie geanalyseerd. Op basis hiervan kan onderscheid gemaakt worden tussen zes belangrijke processen van inclusie op de werkvloer:

1. *Feeling safe*: medewerkers voelen zich veilig, zowel psychologisch als fysiek.
2. *Involvement in the work-group*: medewerkers worden betrokken bij de werkgroep.
3. *Feeling respected and valued*: medewerkers worden behandeld als een gewaardeerd en geaccepteerd onderdeel van de groep.
4. *Influence on decision-making*: ideeën van medewerkers zijn van invloed op het proces omdat er daadwerkelijk naar hen wordt geluisterd.
5. *Authenticity*: authenticiteit van medewerkers wordt gewaardeerd en hier wordt ook naar gehandeld.
6. *Recognizing, honoring and advancing of diversity*: het delen en herkennen van verschillen tussen medewerkers is mogelijk, er is sprake van een eerlijke behandeling en het management toont waardering voor diversiteit.

In mijn onderzoek naar factoren die inclusie bevorderen of belemmeren op de werkvloer volgens de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zijn bovenstaande praktijken en processen interessant, omdat zij dit inzichtelijk maken. Om deze reden dienen bovenstaande praktijken en processen als input voor de gesprekken met de participanten; zo kan ik bijvoorbeeld onderzoeken of het eerste proces, *feeling safe*, van invloed is op de mate waarin inclusie wordt ervaren door de participanten.

Al met al is het bereiken van inclusie volgens Shore et al. (2011) een complex proces omdat mensen onbewust geneigd zijn te vertrouwen op mechanismen zoals assimilatie en

differentiatie. Zes praktijken en processen kunnen volgens hen inzichtelijk maken wanneer inclusie op de werkvloer wordt ervaren door medewerkers, of juist niet. Echter, ook hier zien we het probleem terug dat Zanoni et al. (2010) aanstippen: de focus ligt volledig op de identiteit van de werknemer; dit is te beperkt. De bestaande kritische diversiteitsliteratuur richt zich op het oplossen van dit probleem door onderzoek toe te spitsen op het heersende discours binnen de samenleving en andere sociale, historische en organisatorische contexten. Fundamenteel voor deze kritische benadering is de observatie dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond vaak discursief worden afgeschilderd als zwak, hulpbehoevend en met een gebrek aan vaardigheden en capaciteiten om een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving (Ponzoni et al., 2017, p. 224). Deze discursieve machtsstructuren en hun normaliserend vermogen leiden volgens Ponzoni et al. tot een heersend discours van gebrek/tekortkomingen in de Nederlandse samenleving, ook wel de *deficit approach* genoemd (2017, p. 224). Ponzoni et al. hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de deficit approach en zijn onder andere in gesprek geweest met medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die werkzaam zijn bij verschillende Nederlandse organisaties. Op basis van dit onderzoek stellen Ponzoni et al. dat deze doelgroep zich bewust is van hun tekortkomingen en dankbaar is voor de kans om binnen organisaties te werken; medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hebben het idee dat zij het discours van gebrek positief kunnen beïnvloeden door hard te werken en zich aan te passen aan de Nederlandse samenleving. De dankbaarheid en extreme aanpassingsgezindheid van de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond onthullen de mate waarin het discours van gebrek genormaliseerd is in de Nederlandse samenleving.

Ook kritische diversiteitswetenschappers Lee et al. (2020) en Ghorashi (2020) beargumenteren dat er sprake is van een discours van gebrek als het gevolg van de door Ponzoni et al. (2017) omschreven discursieve machtsstructuren in de samenleving die ongelijkheid stimuleren. Ghorashi (2020) stelt dat het daarom essentieel is om over discursieve machtsstructuren na te denken wanneer gekeken wordt naar inclusie in organisaties. Als organisaties zich onvoldoende bewust zijn van deze discursieve machtsstructuren heeft dit discours van gebrek nadelige gevolgen voor inclusie op de werkvloer. Inclusiviteit is volgens deze kritische benadering dus niet alleen afhankelijk van de identiteit van de medewerker, maar staat in relatie tot een veel bredere maatschappelijke en organisatorische context. In mijn onderzoek wordt daarom deze context meegewogen, vanuit het perspectief van de medewerker. Omdat dit onderzoek zich richt op medewerkers met een vluchtelingenachtergrond binnen organisaties is het van belang om in de volgende paragraaf te onderzoeken hoe zij hun weg vinden op de Nederlandse arbeidsmarkt, waarna gekeken kan worden hoe zij inclusie op de werkvloer ervaren.

2.4 Medewerkers met een vluchtelingenachtergrond

Volgens het Vluchtelingenverdrag van de Verenigde Naties uit 1951 is een vluchteling iemand die zijn of haar land van herkomst ontvlucht is “uit gegronde vrees voor vervolging wegens ras, godsdienst, nationaliteit, het behoren tot een bepaalde sociale groep of zijn politieke overtuiging” (UNHCR, 2019, p. 63). Een vluchteling kan in het land van herkomst geen bescherming krijgen van de desbetreffende overheid. Om deze reden wordt deze groep vaak beschouwd als “binnenlands ontheemd”, in andere woorden: individuen of groepen mensen die wegens verschillende omstandigheden gedwongen zijn hun huis en plaats te verlaten. Een vluchteling kan bescherming, ofwel asiel, aanvragen in een ander land. Dat land moet vervolgens uitzoeken of deze persoon volgens het Vluchtelingenverdrag een vluchtelingenstatus kan krijgen. In Nederland behandelt de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) de aanvragen waarna een besluit wordt genomen of de asielzoeker wordt erkend als vluchteling of niet (Tent, 2019). Zoals eerder omschreven mag een erkend vluchteling deelnemen aan de Nederlandse arbeidsmarkt. De bestaande literatuur zich voornamelijk op de start van het integratieproces (Warmerdam & Van den Tillaart, 2004, p. 168).

Integratie van vluchtelingen wordt gezien als een dynamisch, langdurig proces waarin een nieuwkomer een volwaardige en gelijkwaardige deelnemer kan worden in de nieuwe samenleving (Valtonen, 2016). Een belangrijk onderdeel van integratie in de Nederlandse samenleving is de weg naar werk, ofwel arbeidsintegratie (Rijksoverheid, 2020). De arbeidsintegratie van vluchtelingen wordt in de literatuur vaak vergeleken met die van andere groepen met een migratieachtergrond. Toch zijn er verschillen. Zo zijn vluchtelingen vaker hoger opgeleid dan reguliere migrantengroepen en hebben zij in de meeste gevallen meer werkervaring in het land van herkomst (Mattheijer, 2000). Op basis van onderzoek waarbij meerdere migrantengroepen met elkaar zijn vergeleken concludeert Mattheijer dat vluchtelingen bovengemiddeld gemotiveerd zijn, waarbij de bereidheid om snel te integreren in de voor hen nieuwe arbeidsmarkt hoog is (2000, p. 98).

Vanwege bovenstaande redenen zou men verwachten dat vluchtelingen makkelijk zouden kunnen integreren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Toch blijkt het tegenovergestelde vaak het geval: volgens Bakker et al., (2017) is er zelfs sprake van een *refugee gap*, ofwel een vluchtelingenkloof. Deze kloof houdt in dat vluchtelingen in vergelijking met andere migrantengroepen een enorme achterstand ervaren wanneer zij willen integreren. Redenen die worden gegeven zijn onder andere dat vluchtelingen vaak minder goed voorbereid aankomen in het land vanwege plotseling vertrek uit het land van herkomst. Ook is er vaak sprake van traumatische ervaringen waardoor het minder makkelijk is om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Het gegeven dat men heeft moeten vluchten, dat men langdurig in, soms verschillende opvanglocaties heeft moeten verblijven en dat men vaak nog familie in het land

van herkomst heeft zijn redenen waarom vluchtelingen vaak kampen met mentale problemen die belemmerend kunnen werken in het integratieproces (Odé & Davegos 2017, p. 452). Ook het wegvallen van welvaart, status, tradities en netwerken uit het land van herkomst vraagt om grote aanpassingen in de levensstijl van vluchtelingen (De Bell & Dikkers, 2020, p. 43).

Een andere belangrijke factor die een grote rol speelt voor het soms het moeizaam verlopen van de integratie van vluchtelingen is noodzaak van de beheersing van de Nederlandse taal (Razenberg & de Gruijter, 2017). Door de meeste vluchtelingen wordt het leren van een vreemde taal die weinig overeenkomsten heeft met de moedertaal als erg lastig ervaren (Ager & Strang, 2004). Echter, het taalniveau in de inburgeringscursussen laat zien dat beheersing van de Nederlandse taal een cruciaal onderdeel is van de integratie (Rijksoverheid, 2020). Ook met de beheersing van de nieuwe taal hebben vluchtelingen een achterstand in vergelijking met andere migrantengroepen. Dit kan te wijten zijn aan moeilijkheden die eerder in dit theoretisch kader aan bod zijn gekomen, zoals ongepland vertrek en traumatische ervaringen, die het lastig maken om te binden aan het nieuwe land en de daarbij horende taal (Chiswick & Miller, 2001, p. 31).

Bovenstaande literatuur laat zien dat een hoge motivatie en goede opleiding voor vluchtelingen op zich onvoldoende zijn om hun weg te vinden op de arbeidsmarkt vanwege hun vluchtelingenachtergrond, traumatische ervaringen, taalbarrière en het wegvallen van status. Toch wordt de context waarbinnen vluchtelingen al een baan hebben gevonden en aan het werk zijn, nauwelijks besproken. Daarom bespreek ik nu eerst deze nieuwe context, die gericht is op het behoud van medewerkers in het algemeen, zodat tijdens de bevindingen gekeken kan worden of de algemene bevindingen ook gelden voor medewerkers met een vluchtelingenachtergrond.

Uit de literatuur komen drie componenten naar voren die cruciaal zijn voor het behoud van medewerkers. Allereerst blijkt dat de invulling van het werk belangrijk is voor binding met een organisatie, ook wel arbeidsinhoud genoemd (Steijn, 2003, p. 8). Dit houdt in dat het werk uitdagend is en past bij verwachtingen van de medewerker. Ook moeten doorgroeimogelijkheden helder zijn waardoor een gevoel van zekerheid ontstaat.

Echter, arbeidsinhoud is niet voldoende om medewerkers aan een organisatie te binden. Bruel en Colsen (1998, p. 40) omschrijven dat naast arbeidsinhoud het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur van de organisatie cruciaal is. Dit houdt in dat een medewerker zich kan vinden in de (on)geschreven regels van de organisatie en hiernaar handelt. In paragraaf 2.6 van dit theoretisch kader komt dit uitgebreid aan de orde.

Een derde punt heeft betrekking op de verhouding tussen medewerker en de manager(s). Zo beschrijven Nijhoff et al. (2002, p. 107) dat de vaardigheden van een manager, zoals bijvoorbeeld het bieden van de juiste begeleiding of het creëren van draagvlak op de

werkvloer, grote invloed hebben op de tevredenheid van een medewerker. Wanneer de relatie met een manager als positief wordt ervaren voelt de medewerker zich ook meer verbonden met de organisatie, waardoor de intentie om te blijven toeneemt. Kortom, wanneer gekeken wordt naar hoe medewerkers het ervaren om in organisaties te werken zijn er drie componenten cruciaal voor het behoud van medewerkers: de inhoud van het werk, de binding met de organisatiecultuur en de relatie met het management.

2.5 Sense of belonging op de werkvloer

Verschillende auteurs hebben geschreven over sense of belonging op de werkvloer, ofwel de betekenis van “erbij horen” op het werk (Ryan & Deci, 2000; Filstad et al. 2019; McClure & Brown 2012). Volgens Maslow (2000) zoeken mensen van nature naar relaties op de werkvloer met collega’s en andere leden uit de organisatie. Dit helpt medewerkers om gevoelens van “erbij horen” te creëren, waardoor integratie op de werkvloer plaatsvindt. Ook Ryan en Deci (2000) beschrijven dat gevoelens van “erbij horen” op de werkvloer belangrijk zijn omdat dit voor verbondenheid en erkenning van collega’s zorgt: dit heeft wederom een positieve invloed op de integratie. Filstad et al. (2019, p. 14) beschrijven dat “erbij horen” op werk te maken heeft met het stellen van gemeenschappelijke doelen, ondernemen van activiteiten, samen iets bereiken en trots zijn op de werkomgeving waardoor men zich onderdeel voelt van de werkvloer.

Ook McClure en Brown (2012) hebben onderzoek gedaan naar sense of belonging op de werkvloer door in gesprek te gaan met twaalf participanten, variërend in leeftijd en achtergrond, over hun ervaringen op de werkvloer bij verschillende organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen hulp nodig hebben om te leren hoe ze zich binnen een organisatie moeten gedragen en zich moeten verhouden ten opzichte van andere werknemers en hun werk. McClure en Brown focussen zich daarom op welke inspanningen organisaties kunnen ondernemen om sense of belonging te realiseren, waarbij dus niet alleen het individuele welzijn van de medewerker centraal staat. Omdat ik in dit onderzoek focus op de rol die organisaties (kunnen) spelen in het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat volgens de vluchtelingen zal ik de uitkomsten van dit onderzoek uitgebreid bespreken, zodat helder wordt wat er in de literatuur wordt geschreven over de rol van organisaties. In het empirisch onderzoek, hoofdstuk 4, spiegel ik de praktijkervaringen van de vluchtelingen aan de bevindingen uit de literatuur.

Na het afnemen van interviews met de verschillende medewerkers beschrijven de McClure en Brown zes thema’s, gebaseerd op de ervaringen van de participanten, waaruit gevoelens van “erbij horen” in een organisatie begrepen kunnen worden.

Het eerste bestandsdeel uit het onderzoek van McClure en Brown (2012) beschrijft dat inspanningen van organisaties waardevol zijn om mensen te helpen een gevoel van verbondenheid te creëren wanneer ze beginnen met werk dat nieuw voor hen is. Ook moeten de

nieuwe medewerkers uitgenodigd worden om deel te nemen in de organisatie om zo de organisatiecultuur te leren kennen (2012, p. 10).

Het tweede bestandsdeel veronderstelt dat mensen kunnen beginnen met het opbouwen van vertrouwen zodra er enig begrip en aanvaarding is van de organisatiecultuur die bestaat uit rituelen, overtuigingen en waarden. Dit kan leiden tot een grotere intimiteit en betrokkenheid als gevolg van gedeelde waarden, open communicatie en een familie-achtig gevoel van betrokkenheid (2012, p. 11).

Het derde bestandsdeel beschrijft dat het nodig is om een goede balans te vinden in het uitvoeren van de werkzaamheden en het onderhouden van relaties. Gezien worden (door bijvoorbeeld gegroet te worden door collega's) en erkenning krijgen (door bijvoorbeeld van je collega's te horen dat je iets goed gedaan hebt) zorgen voor het gevoel dat een medewerker iets toevoegt aan de organisatie (2012, p. 12).

Het vierde bestandsdeel beschrijft dat het onmogelijk is om "erbij horen" te verklaren zonder de negatieve tegenhanger, "er niet bij horen". Dit houdt in dat de behoefte om erbij te horen versterkt wordt wanneer een medewerker het gevoel heeft dat hij of zij er niet bij hoort (2012, p. 12). Het is dus van belang om als organisatie niet te veel nadruk te leggen op het creëren van een sfeer waarbij medewerkers "erbij horen", omdat dit juist kan resulteren in gevoelens van "er niet bij horen".

Het vijfde bestandsdeel verwijst naar professionaliteit van de werknemer, waarbij het gevoel van erbij horen lijkt te veranderen naarmate de ontwikkeling als professional toeneemt. De innerlijke groei zorgt ervoor dat een medewerker niet alleen werk heeft maar ook écht wat bijdraagt aan de werkzaamheden; dit zorgt voor meer betrokkenheid bij het werk en de organisatie (2012, p. 13)

Het zesde en laatste bestandsdeel verwijst naar de zelfreflectie van medewerkers over hun interacties en bijdragen op de werkvloer. Dit onderdeel laat zien dat medewerkers na verloop van tijd inzien dat een zekere mate van saamhorigheid belangrijk is, maar absoluut niet noodzakelijk (2012, p. 13)

Concluderend stellen deze auteurs dat het sterkste gevoel van verbondenheid bij een organisatie het vinden van het "zelf" is binnen een baan. Inspanningen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld het betrekken van medewerkers bij activiteiten en het complimenteren en begroeten van medewerkers, dragen bij aan sense of belonging op de werkvloer. Begrip van de organisatiecultuur is daarbij, zoals McClure en Brown (2012) in het eerste en tweede bestandsdeel veronderstellen, essentieel omdat dit leidt tot binding met de organisatie. Om een beter begrip te krijgen welke invloed de organisatiecultuur heeft op de betekenis die medewerkers met een vluchtelingenachtergrond geven aan inclusie zal ik daarom in de volgende paragraaf een aantal culturele verschillen bespreken tussen Nederland en het

moederland van deze medewerkers.

2.6 Culturele verschillen

Het begrip cultuur is complex en wordt door auteurs op verschillende manieren gedefinieerd. Hofstede (1988) omschrijft cultuur als “de collectieve mentale programmering die de leden van één categorie mensen van andere onderscheidt (1988, p. 599). Shadid (2003) voegt hieraan toe “cultuur is een samenhangend geheel van symbolen en betekenissen dat de mens oriënteert op de werkelijkheid waarin hij leeft” (2003, p. 22). Uit deze definities komt naar voren dat cultuur gaat om normen, waarden en rituelen die invloed hebben op de manier waarop we betekenis geven. Verschillende auteurs benadrukken dat cultuur niet een vaststaand iets is; cultuur is dynamisch en afhankelijk van de context (Jesserun, 2018). Het is daarbij van belang om de cultuur van een land niet aan een individu toe te schrijven: “de Syriër”, “de Nederlander” en “de vluchteling” bestaan immers niet. Wel kan het helpen om ten behoeve van dit onderzoek bepaalde culturele verschillen tussen westerse landen, waaronder Nederland, en Arabische landen te onderzoeken omdat deze van invloed kunnen zijn op de organisatiecultuur (Hofstede, 1988). Hofstede heeft in zijn onderzoek naar cultuur 50 verschillende landen met elkaar vergeleken. Er is gekozen om de verschillen tussen de Arabische landen en Nederland te beschrijven omdat alle participanten in dit onderzoek, op twee na, uit Arabische landen komen.

Hofstede (1988, p. 602-603) onderscheidt vier dimensies: 1) machtsafstand 2) individualisme/collectivisme 3) onzekerheidsvermijding en 4) feminien/masculien. Na meer onderzoek werden deze door hem uitgebreid met nog twee dimensies: 5) lange- en korte termijn oriëntatie en 6) terughoudendheid. Wanneer gekeken wordt naar de dimensies binnen de organisatorische context vallen twee zaken op.

Allereerst is er volgens Hofstede (1988, p. 604) in Arabische landen vaak sprake van een grote machtsafstand tussen de medewerker en de leidinggeven, mensen zijn hierdoor niet gelijk aan elkaar. Er wordt van de medewerker verwacht dat hij of zij de leidinggevende met buitengewoon veel respect behandelt. Vanwege deze hiërarchische structuren is het ongewoon om vrijuit te spreken tegen je leidinggevende. Dit staat lijnrecht tegenover Nederland: samen met Scandinavische landen is er in Nederland namelijk sprake van de minste machtsafstand tussen de manager en medewerkers (Meyer, 2016).

Ten tweede, over het algemeen zijn Arabische landen volgens Hofstede (1988, p. 604) collectivistisch, wat inhoudt dat er grote aandacht is voor elkaar. Dit in tegenstelling tot Nederland dat gekenmerkt wordt als individualistische samenleving. Op de werkvloer kun je dit bijvoorbeeld terugzien in de manier hoe er om wordt gegaan met het maken van fouten (Hofstede et al., 2016). Een collectivistische samenleving typeert zich in een grote behoefte om de eer van het collectief hoog te houden en schaamte te voorkomen; fouten worden dus niet

graag erkend (Schipper, 2019, p. 9). In westerse culturen is dit juist niet het geval en wordt openheid gewaardeerd: wanneer je een fout hebt gemaakt is dit bespreekbaar, bied je je excuses aan en pak je je werkzaamheden weer op (2019, p. 10).

Een kanttekening bij de bevindingen van Hofstede is dat zijn visie op cultuur redelijk statisch is, terwijl cultuur juist dynamisch is (Jesserun, 2018). Hofstede gaat er namelijk vanuit dat de dominante cultuur in een land óók overheersend is voor de organisatiecultuur. Martin (2002) levert hier kritiek op en stelt net als Jesserun dat deze visie, ook wel het integratieperspectief genoemd, weinig oog heeft voor de dynamiek van een organisatie. Martin (2002) beargumenteert in haar werk hoe de organisatiecultuur wel begrepen kan worden. Zo beschrijft zij hoe uitingen van cultuur besloten liggen in “*everyday working lives*” van leden van de organisatie (2004, p. 250). Dit houdt in dat uitingen van cultuur dagelijks zichtbaar zijn in bijvoorbeeld kleding, hoe mensen met elkaar omgaan en/of verhalen die rondgaan in de organisatie. Martin beargumenteert dat de organisatiecultuur zichtbaar wordt zowel in formele zaken, zoals salarisschalen en functieschalen, als in informele zaken, zoals rituelen, humor en symbolen. De organisatiecultuur kan logischerwijs per organisatie verschillen omdat elke organisatie zijn of haar eigen normen, waarden en rituelen kent.

Kortom, er zijn volgens Hofstede (1988) grote culturele verschillen tussen Nederland en Arabische landen. Uiteraard is het van belang verschillen tussen deze landen niet automatisch te projecteren op elke organisatie. Elke organisatiecultuur kan namelijk verschillen stelt Martin (2002). Op basis van de literatuur is mijn inschatting dat zowel formele als informele zaken bij vluchtelingen voor verwarring kunnen zorgen omdat zij deze vanwege culturele verschillen waarschijnlijk niet altijd (direct) begrijpen. Hierdoor blijft het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur ook achter; dit komt nader aan de orde in hoofdstuk 4.

2.7 Samenvatting

Wanneer gekeken wordt naar de literatuur over diversiteit en inclusie valt op dat deze twee concepten vaak in één adem worden genoemd terwijl het duidelijk twee losse concepten zijn, die echter wel met elkaar verbonden zijn. In organisaties heeft diversiteit betrekking op de verscheidenheid van de medewerkers waarbij allerlei aspecten relevant zijn, zoals cultuur en religie. Inclusie is minder makkelijk te definiëren vanwege de verschillende opvattingen. Zo stelt de dominante sociaal-psychologische wetenschap dat de identiteit van werknemers een grote rol speelt wanneer we over inclusie spreken (Ortlieb et al., 2020). Vanuit deze visie op inclusie zijn de SIT en ODT besproken die de onderliggende dynamiek van dit concept verhelderen. Shore et al. (2011) presenteren op basis van deze theorieën een framework waarmee zij de bestaande literatuur over diversiteit en inclusie analyseren. Op basis van deze analyse onderscheiden Shore et al. (2018) in een ander onderzoek zes processen en praktijken die

inzichtelijk kunnen maken waarom inclusie, of juist exclusie wordt ervaren door medewerkers op de werkvloer.

Kritische diversiteitswetenschappers zoals Zanoni et al. (2010) en Ghorashi (2020) stellen echter dat de visie op inclusie zoals gepresenteerd door Shore et al. (2011; 2018) en Ortlieb et al. (2020) problematisch is omdat identiteit geen kant-en-klaar product is. Inclusie moet volgens deze critici daarom vanuit een brede maatschappelijke en organisatorische context bekeken moet worden. Wanneer gekeken wordt naar een maatschappelijke context spreken Ponzoni et al. (2017) over de deficit approach, ofwel het discours van gebrek, dat heersend is in de Nederlandse samenleving. Hierbij worden vluchtelingen discursief afgeschilderd als zwak en hulpbehoevend. Dit discours is volgens Ponzoni et al. genormaliseerd in de samenleving, waardoor het zichtbaar wordt binnen organisatorische context. Om deze reden probeer ik de opmerkingen van de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die ik spreek in een brede context te plaatsen, om te kijken of het discours van gebrek ook genormaliseerd is in de betreffende organisaties van de werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub.

Dit onderzoek zich richt op vluchtelingen als minderheidsgroep binnen organisaties. Vervolgens is het proces van (arbeids)integratie besproken, waarbij duidelijk is geworden dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ondanks hun hoge motivatie en goede opleiding toch lastig hun draai kunnen vinden op de arbeidsmarkt (Bakker et al., 2017). Omdat er nog weinig geschreven is over het behoud van vluchtelingen in organisaties is een aantal componenten besproken die over het algemeen belangrijk zijn voor het behoud van medewerkers. Arbeidsinhoud, binding met de organisatiecultuur en de relatie met het management zijn hierbij cruciaal. Daarnaast blijkt dat sense of belonging en het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur van belang zijn om een gevoel van inclusie te ervaren (Spaaij 2015; Mahar et al., 2013). Tijdens dit proces kunnen culturele verschillen zorgen voor miscommunicatie en onbegrip wat uiteindelijk invloed kan hebben op het gevoel van “erbij horen”; om deze reden wordt in het empirisch onderzoek gekeken naar hoe dit in de praktijk wordt ervaren door medewerkers met een vluchtelingenachtergrond.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden allereerst de onderzoeksstrategie en het ontwerp van het onderzoek besproken. Vervolgens reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker. Daarna wordt de dataverzameling besproken waarin de organisatie, onderzoeksmethode en verzameling van participanten aan de orde komen. Hierna volgt een omschrijving van de data-analyse met uitleg grondige beschrijving van het codeerproces. Tot slot worden de kwaliteitscriteria besproken die van belang zijn bij kwalitatief onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek staan ervaringen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond met inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub centraal. Om deze reden heb ik gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek leent zich bij uitstek voor het begrijpen van ervaringen van mensen, omdat het de ruimte biedt aan deze mensen om hun ideeën en meningen te delen (Bryman, 2016). Binnen kwalitatief onderzoek worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interpretaties van de werkelijkheid worden onderzocht, zonder dat deze in feiten en cijfers worden uitgedrukt (Boeije, 2014). Ik heb daarom beschreven wat er op de werkvloer gebeurt volgens medewerkers met vluchtelingenachtergrond. Er zijn dus geen feiten getoetst. Dit uitgangspunt heb ik voorafgaand aan alle interviews duidelijk besproken met de participanten met het doel om te benadrukken dat er geen goed of fout is in dit onderzoek.

Bryman (2016, p. 380) zegt het volgende over kwalitatief onderzoek: *“The stress is on the understanding of the social world through an examination of the interpretation of that world by its participants”*. Kwalitatief onderzoek gaat dus om het begrijpen van de sociale wereld door de interpretaties te onderzoeken van deelnemers in die wereld. In mijn onderzoek heb ik de perspectieven op inclusie op de werkvloer van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond onderzocht. Binnen kwalitatief onderzoek bestaan verschillende stromingen en bewegingen. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de interpretatieve benadering. Bij deze benadering staat het “begrijpen” van een fenomeen centraal waarbij de interpretaties van de participanten worden geïnterpreteerd (Boeije, 2014). Zoals eerder besproken is er nog weinig onderzoek gedaan naar inclusie op de werkvloer vanuit het perspectief van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Deze kwalitatieve onderzoeksbenadering is daarom uitermate geschikt voor mijn onderzoek doordat de ervaringen van deze specifieke doelgroep centraal staan: medewerkers met een vluchtelingenachtergrond krijgen de kans om hun verhaal te vertellen waarmee het fenomeen, inclusie op de werkvloer, begrepen kan worden. Binnen interpretatief onderzoek kunnen er meerdere waarheden over hetzelfde fenomeen naast elkaar bestaan, er is dus niet iets als één waarheid (Deetz, 1996). Binnen interpretatief onderzoek

wordt er dus gestreefd naar het begrijpen van meerdere individuele werkelijkheden over een bepaald fenomeen. Door in gesprek te gaan met verschillende vluchtelingen heb ik vanuit meerdere individuele werkelijkheden een beeld gekregen van hun verhalen en ervaringen waarmee inclusie op de werkvloer begrepen kan worden.

3.2 Onderzoeksontwerp

Een veel voorkomende onderzoeksmethode om data te verzamelen binnen kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews. Binnen dit onderzoek heb ik daarom semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die werkzaam zijn bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Door de keuze voor interviews is er diepgang ontstaan in het begrijpen van inclusie op de werkvloer; ik keek als het ware door hun ogen naar de situatie. Voordat de interviews zijn afgenomen heb ik literatuuronderzoek uitgevoerd waaruit een aantal *sensitizing concepts*, ofwel richtinggevende concepten, zijn voortgekomen. De sensitizing concepts die centraal staan in dit onderzoek zijn: diversiteit, inclusie en sense of belonging. Op basis van deze theoretische concepten heb ik een topiclijst samengesteld alvorens ik de fase van dataverzameling ben ingegaan.

Vanwege de interpretatieve aard van dit onderzoek staan de ervaringen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond centraal. Hierdoor is dit onderzoek inductief, wat inhoudt dat hetgeen dat wordt waargenomen leidend is (Bryman, 2016). De richtinggevende concepten zijn allemaal aan bod gekomen in het onderzoek, maar ik heb ook na het afnemen van de interviews de literatuur aangevuld. Zo bleek bijvoorbeeld dat de culturele verschillen bij alle participanten een grote rol speelden; om hier een helder beeld van te krijgen heb ik ook de theorie rondom (organisatie)cultuur verkend. Dit is een typisch kenmerk van inductief onderzoek omdat de theorie op deze manier gevormd wordt vanuit de empirie en niet andersom (Leezenberg & De Vries, 2012).

3.3 Rol van de onderzoeker

Een interpretatieve onderzoeksmethode gaat gepaard met subjectiviteit omdat de onderzoeker, net als de participanten, met zijn of haar eigen bril de sociale wereld waarneemt. In interpretatief onderzoek, het woord zegt het al, gaat het om interpretatie van hetgeen dat wordt waargenomen. De onderzoeker zal logischerwijs data op zo'n manier interpreteren dat het aansluit bij zijn of haar aannames binnen het onderzoek (Maxwell, 2013). Het daarom belangrijk dat de onderzoeker reflecteert op zijn of haar rol om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen en tot nieuwe inzichten te komen (Boeije, 2014).

Allereerst, mijn sociaaleconomische positie speelde een rol in de gesprekken met de participanten. Het feit dat ik geboren ben in Nederland, nooit heb hoeven vluchten en zonder al te grote moeite kan participeren in de Nederlandse samenleving, maakt dat ik mijzelf in een andere positie bevind. Tijdens de gesprekken merkte ik hierdoor dat ik mijzelf soms anders voelde, omdat ik niets vergelijkbaars heb meegemaakt en hierdoor lastig kan begrijpen hoe het nu echt is om in die situatie in een organisatie te werken. Carling et al. (2014) omschrijven dit als de positie van een outsider; de onderzoeker is in zo'n geval lid van de meerderheid van de bevolking in het land. Als gevolg van zo'n positie kan de interactie tussen de onderzoeksgroep, in dit geval medewerkers met vluchtelingenachtergrond, en mij als onderzoeker beïnvloed worden.

Gedurende het onderzoek ben ik mijzelf bewust geweest van deze rol. Door de participanten ruimte te bieden om hun verhaal te vertellen, veel open vragen te stellen en om verduidelijking te vragen wanneer zij opmerkingen maakten die ik niet begreep vanwege mijn sociaaleconomische positie heb ik achteraf gezien wel het idee gekregen dat de participanten het prettig vonden om hun (levens)verhalen met mij te delen. Verder kwam uit de gesprekken naar voren dat deze doelgroep vaak veel nare dingen heeft meegemaakt, zowel in het land van herkomst, bijvoorbeeld oorlog of vervolging, als in Nederland, bijvoorbeeld discriminatie en intimidatie. Tijdens de interviews merkte ik dat dit soms wat met mij deed; ik werd geraakt door de verhalen. Om onderscheid te maken tussen mijn emoties en dat wat relevant is voor het onderzoek heb ik de afgelopen maanden een notitieboek bijgehouden waarin ik opschreef wat de gesprekken met mij deden. Hierdoor heb ik geprobeerd zo subjectief mogelijk de analyse te schrijven, zonder mijn gedachtes, gevoelens en waardeoordelen over bepaalde situaties mee te laten spelen. Bryman (2016) stelt dat het bijhouden van een notitieboek een goede manier is om een onderzoek zo min mogelijk te laten leiden door persoonlijke aannames en gevoelens.

3.4 Dataverzameling

In dit onderzoek is ervoor gekozen om data te verzamelen door middel van literatuur- en empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek bestaat uit veertien semigestructureerde interviews. Alvorens ik uitleg wat deze onderzoeksmethode precies inhoudt en waarom ik voor deze onderzoeksmethode heb gekozen introduceer ik eerst kort de Refugee Talent Hub, de organisatie van dit onderzoek, waarna de onderzoeksmethode en participanten aan bod komen.

3.4.1 De Refugee Talent Hub

De Refugee Talent Hub is ontstaan in 2016 vanuit het gegeven dat er een krapte op de arbeidsmarkt is en een onbenut arbeidspotentieel van vluchtelingen. "Wij zijn de Refugee Talent Hub, een werkgeversinitiatief. Wij brengen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en

werkgevers dichter bij elkaar met betaalde banen als doel. Onze droom is een Nederland waarin werkgevers de talenten van vluchtelingen zien en benutten en vluchtelingen dus gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt” (RTH, 2020). De missie van deze organisatie is helder: de kloof tussen vluchtelingen en werkgevers verkleinen. Verschillende activiteiten dragen bij aan deze missie. Zo worden workshops, mentorprogramma’s en interne opleidingstrajecten georganiseerd op maat, aansluitend op de specifieke wensen van werkgevers. De Refugee Talent Hub werkt inmiddels samen met 34 werkgevers, veelal grote corporate bedrijven zoals Microsoft en Rabobank. Het doel van deze samenwerking is dat de kans op een betaalde baan voor vluchtelingen binnen hun eigen vakgebied vergroot wordt. De Refugee Talent Hub redeneert vanuit de werkgever maar werkt ook veel samen met organisaties die zich juist richten op individuele begeleiding van de vluchteling, zoals VluchtelingenWerk Nederland of NewBees. Hierdoor krijgen de vluchtelingen zowel de juiste begeleiding als de belangrijke toegang tot een netwerk.

3.4.2 Semigestructureerde interviews

De veertien gesprekken zijn afgenomen door middel van semigestructureerde interviews zoals omschreven door Galletta (2013). Dit betekent dat ik voorafgaand aan de interviews een lijst heb samengesteld met een aantal topics die verkregen zijn uit de literatuur, ook wel de topiclijst genoemd (zie Bijlage 2). Deze topiclijst vormt de rode draad door het interview maar is niet allesbepalend: deze methode biedt namelijk de mogelijkheid om op basis van eigen ervaringen van de participanten andere thema’s te verder te onderzoeken. Door tijdens het gesprek goed te luisteren naar wat de participanten zeggen en daarop door te vragen was er sprake van een open sfeer. Boeije (2014) omschrijft semigestructureerde interviews daarom als een flexibele methode. Elk gesprek is anders verlopen vanwege de unieke, individuele ervaringen. Tijdens het interview heb ik regelmatig gekeken naar de topiclijst om te controleren of bepaalde onderwerpen al aan bod waren gekomen, maar dit was alleen ter ondersteuning van het gesprek: de vluchteling en zijn of haar ervaring stond centraal.

Alvorens de start van het interview vroeg ik de vluchtelingen of zij voorkeur hadden voor een gesprek in het Nederlands of in het Engels omdat sommige reacties van vluchtelingen op mijn uitnodigingsmail in het Engels waren geschreven. Vijf interviews zijn vervolgens in het Engels afgenomen; de overige negen interviews waren in het Nederlands. Uit onderzoek blijkt dat het makkelijker is om gevoelens en emoties uit te drukken in de moedertaal, dan in een tweede (vreemde) taal (Ervin, 1964). Ik merkte dat ik het, zoals Ervin (1964) omschrijft, soms lastig vond om in het Engels scherpe vragen te stellen omdat ik geen *native speaker* ben. In de Nederlandse interviews voelde ik mijzelf hierdoor net wat comfortabeler en heb ik het idee dat ik soms wat meer de diepte in ben gegaan.

Daarnaast hebben alle kandidaten voorafgaand aan het interview toestemming gegeven voor het onderzoek door middel van een Informed Consent formulier (zie Bijlage 3). Na toestemming van de participanten zijn de interviews opgenomen met gebruik van opnameapparatuur. Bij aanvang van de interviews heb ik allereerst een korte introductie gegeven van het onderzoek, waarna de verschillende topics aan bod kwamen. De topics die zijn samengesteld op basis van literatuuronderzoek in de topiclijst zijn: *Kenmerken participant, Werkomgeving, Betrokkenheid op werkvloer, Besluitvorming, Diversiteit en inclusie en Toekomstperspectief*. Er is echter regelmatig afgeweken van de topics omdat er in de gesprekken soms ook andere onderwerpen werden aangedragen door de participanten.

De interviews variëren in lengte van 50 minuten tot 75 minuten en zijn afgenomen in april en mei 2021. Vanwege de huidige covid-19 maatregelen zijn alle interviews online afgenomen via Microsoft Teams. Dat alle interviews online zijn afgenomen heeft mogelijk invloed gehad op het verloop van de interviews, omdat non-verbale signalen verloren zijn gegaan. Ook was het lastig om in sommige gevallen van achter mijn beeldscherm de emoties van de vluchtelingen te voelen, iets dat voor mijn onderzoek juist interessant kon zijn. Bryman (2016) omschrijft dat fysieke interviews uitermate geschikt zijn voor het bevragen van gevoelige thematiek; ik beschouw mijn onderzoeksthema ook als gevoelig omdat het gaat over gevoelens van er wel of juist niet bij horen. Het was daarom voor de kwaliteit van dit onderzoek beter geweest als de interviews fysiek afgenomen hadden kunnen worden.

3.4.3 De medewerkers met een vluchtelingenachtergrond

De focus op dit onderzoek ligt op medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die werkzaam zijn bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. De twee selectiecriteria zijn dus 1) de participant heeft een vluchtelingenachtergrond en 2) is werkzaam bij een werkgever van de Refugee Talent Hub. De participanten zijn geselecteerd op basis van vrijwillige bereidheid; de accountmanagers van desbetreffende organisaties hebben een uitnodigingsmail verstuurd (zie Bijlage 4) naar alle medewerkers in hun organisatie die voldeden aan de selectiecriteria. Op deze uitnodigingsmail hebben uiteindelijk veertien kandidaten gereageerd. Uiteindelijk heb ik dertien afzonderlijke interviews afgenomen met een medewerker met een vluchtelingenachtergrond en is er één dubbelinterview gehouden met een medewerker en zijn manager. Dit interview was al afgesproken voordat ik besloten had dat dit onderzoek zich volledig zou richten op medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Ik heb er echter voor gekozen om dit interview toch op te nemen in de transcripten omdat de visie van de manager voor extra verdieping zorgt. Bovendien stond de ervaring van de medewerker ook in dit interview centraal en is er dus geen andere topiclijst gebruikt.

In totaal zijn er veertien interviews afgenomen met werknemers die werkzaam zijn bij de volgende werkgevers: Signify, EY, Rabobank, Unilever, TalentsForTheNetherlands, IKEA, KPMG, Unilever, Sweco, Arcadis en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK)¹. Om de privacy van de participanten te waarborgen en de data te anonimiseren heb ik in de analyse fictieve namen gebruikt. In totaal zijn er vier vrouwen en elf mannen geïnterviewd. Het aantal jaren dat de participanten in Nederland verblijven varieert tussen de drie en 25 jaar. Ook hebben de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond verschillende functies. Een overzicht van de participanten is terug te vinden in Tabel 1.

Fictieve naam participant	Geslacht	Moederland	In Nederland sinds	Functie
Ali	Man	Syrië	2015	Sales support medewerker
Bilal	Man	Syrië	2013	Adviseur IT
Celal (vluchteling) en Clara (manager)	Man en vrouw	Turkije	2018	Celal: IT Risk Manager Clara: Delivery manager First Line Risk
Djamal	Man	Syrië	2015	Stagiair Category Management
Elmira	Vrouw	Iran	2009	HR-consultant
Farouk	Man	Syrië	2006	Food Production Specialist
Gafar	Man	Syrië	2018	Software Development Specialist (consultant)
Hamza	Man	Syrië	2015	Stagiair Employer Branding
Ibrahim	Man	Iran	2011	Ontwerper infrastructuur
Jamilla	Vrouw	Bosnië	1998	Adviseur en projectleider
Karim	Man	Syrië	2015	Junior ontwerper
Latif	Man	Jemen	2018	Junior ontwerper
Marwa	Vrouw	Syrië	2015	Junior ontwerper
Nabil	Man	Syrië	2015	Ontwikkelaar

Tabel 1: Overzicht participanten

Alle bovenstaande participanten hebben tijdens het afnemen van de interviews een baan in Nederland bij één van de werkgevers uit het netwerk van de Refugee Talent Hub. Voordat zij naar Nederland zijn gevlucht hebben alle participanten, op Djamal en Jamilla na, werkervaring

¹ In overleg met de organisaties worden de bedrijfsnamen genoemd.

opgedaan en/of een opleiding gevolgd in hun land van herkomst. Voor Djamal en Jamilla speelt hun jonge leeftijd op het moment van vluchten een rol waardoor zij toentertijd nog geen werkervaring hadden opgedaan of studie hadden afgerond in hun land van herkomst. De werkervaring van de overige participanten varieert; zo hadden Bilal en Nabil een eigen bedrijf, was Latif projectmanager en ingenieur en werkte Farouk als advocaat. Ook het soort opleiding varieert, zo hebben Ibrahim en Marwa bijvoorbeeld civiele techniek gestudeerd en is Elmira afgestudeerd bioloog. Over bijna alle medewerkers met een vluchtelingenachtergrond kan gesteld worden dat zij hoogopgeleid uit hun land van herkomst zijn vertrokken met veel werkervaring, zoals eerder ook beschreven werd door Mattheijer (2000). Acht participanten hebben na aankomst in Nederland een opleiding gevolgd omdat hun opleiding niet erkend werd of omdat er nauwelijks werk te vinden was binnen een bepaalde branche.

3.5 Analyse van de data

Zoals eerder aangegeven is voorafgaand aan het interview aan de participanten gevraagd of het gesprek mocht worden opgenomen; alle participanten hebben hier toestemming voor gegeven. Vervolgens zijn aan de hand van deze opnamen de interviews uitgeschreven; dit proces wordt door Bryman (2016) omschreven als transcriberen. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in veertien transcripten, van elk interview één. Vervolgens zijn alle transcripten gecodeerd. Coderen houdt in dat de transcripten grondig worden bestudeerd en waar nodig worden voorzien van een code die de kern van het antwoord omschrijft (Boeije, 2005). Het doel van deze methode is het herkennen van patronen in de data die resulteren in overkoepelende onderwerpen en thema's. Het coderen vormt vervolgens de basis van de analyse die is opgebouwd uit de codes die systematisch zijn georganiseerd (Charmaz, 2014). Het codeerproces bestaat uit drie stappen: 1) open coderen 2) axiaal coderen en 3) selectief coderen (Boeije, 2005). Ik licht deze drie stappen in de volgende paragrafen verder toe waarna de procedure van de data-analyse volgt.

3.5.1 Open coderen

Strauss en Corbin (2007, p. 61) omschrijven de eerste stap, open coderen, als volgt "*The process of breaking down examining, comparing, conceptualizing and categorizing data*". Dit houdt in dat de tekst met een zo'n neutraal mogelijke blik wordt bestudeerd en codes worden toebedeeld aan de tekst. Uit de veertien getranscribeerde interviews zijn in totaal 440 codes gerold. Sommige codes hebben veel overeenkomsten waardoor ze met elkaar gecombineerd zijn tot een hoofdcode met een bijhorende subcode. Zo waren er bijvoorbeeld verschillende codes die gaan over het thuisvoelen in de organisatie, die zijn gebundeld onder de hoofdcode *Thuisvoelen*. In totaal zijn er 191 hoofdcodes met bijhorende subcodes overgebleven. Om het voor de analyse

overzichtelijk te maken zijn de namen van de open codes in de transcripten aangepast naar de namen van de hoofd- en subcodes.

3.5.2 Axiaal coderen

De tweede stap betreft het axiaal coderen en verwijst naar *“A set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories”* (Strauss & Corbin, 2007, p. 96). Tijdens dit proces zijn de hoofd- en subcodes grondig bekeken en is gezocht naar samenhang tussen de codes. Uiteindelijk zijn de 191 hoofdcodes onderverdeeld in 14 categorieën. Zo bevat de categorie *De werkomgeving* codes die te maken hebben met de werkomgeving. Voorbeelden van open codes uit deze categorie zijn bijvoorbeeld *Werk-privé balans belangrijk* en *Werkactiviteiten*.

3.5.3 Selectief coderen

De laatste stap van het coderen betreft selectief coderen. Strauss en Corbin (2007, p. 116) definiëren selectief coderen als volgt *“Selecting the core category, systematically relating it to other categories, and filling in categories that need further refinement and development”*. Het doel van deze stap is het leggen van verbanden tussen de categorieën die zijn gevonden tijdens het axiaal coderen. Uit de 14 categorieën zijn uiteindelijk vier thema's te onderscheiden die de basis vormen van de analyse, te weten: 1) *De weg naar werk* 2) *Aan het werk* 3) *Een gevoel van thuis* en 4) *Aan het werk blijven*. De codeboom waarin de categorieën zijn onderverdeeld in thema's is terug te vinden in Bijlage 1.

3.5.4 Procedure analyse van data

Met behulp van de drie stappen zoals boven omschreven is het mogelijk om de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden. In de analyse zijn de thema's besproken en aan de hand van de categorieën en hoofd- en subcodes die bij het thema horen is data uit de interviews geselecteerd. Deze citaten zijn door de analyse heen verweven om een helder beeld te schetsen van wat er omschreven is door de participanten. In de analyse zijn de theorie uit het literatuuronderzoek en de data uit het empirisch onderzoek bij wijze van spreken in dialoog met elkaar. Dit houdt in dat ik met behulp van de citaten op de theorie reflecteer, dit nuanceer en aanvul waar nodig. Uiteindelijk is middels deze kwalitatieve, interpretatieve onderzoeksmethode, met behulp van de open codes, categorieën en thema's, antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen in hoofdstuk 5, de conclusie en discussie.

3.6 Kwaliteitscriteria

Om met dit onderzoek een waardevolle bijdrage te leveren aan de Refugee Talent Hub,

maatschappij en wetenschap is het van belang dat dit onderzoek betrouwbaar is. In een interpretatief onderzoek is er sprake van interactie tussen de participant en onderzoeker waardoor volledige objectiviteit niet mogelijk is. Echter, het onderzoek moet wel betrouwbaar zijn. Lincoln en Guba (1985, in: Bryman, 2016) stellen dat de *trustworthiness* van kwalitatief onderzoek geanalyseerd kan worden aan de hand van vier criteria, te weten 1) *credibility* 2) *transferability* 3) *dependability* en 4) *confirmability*. Omdat dit onderzoek kwalitatief van aard is zullen daarom de vier criteria besproken worden.

3.6.1 Credibility

Het eerste kwaliteitscriterium heeft te maken met *credibility*, ofwel geloofwaardigheid van het onderzoek. Dit heeft betrekking op de correcte interpretatie van de verschillende perspectieven van de participanten in het onderzoek. Bryman (2016) wijst op het belang van geloofwaardigheid omdat er meerdere verklaringen kunnen zijn voor een bepaald fenomeen in een bepaalde context; de geloofwaardigheid van de verklaring van de onderzoeker is bepalend voor de aanvaardbaarheid van mensen die het onderzoek lezen. Om de geloofwaardigheid te borgen heb ik allereerst onderzoek uitgevoerd volgens de principes van interpretatief onderzoek, zoals omschreven in het onderzoeksontwerp. Ook heb ik na afloop van de interviews aan alle participanten de mogelijkheid gegeven om mijn eindonderzoek te delen, wanneer dit volledig is afgerond, door te vragen of zij hiervoor open staan. Dit wordt door Bryman (2016, p. 384) omschreven als *respondent validation*. Tevens geef ik begin juli een online presentatie voor werkgevers uit het netwerk van de Refugee Talent Hub om mijn bevindingen te delen en het gesprek aan te gaan. Hierdoor wordt ook de geloofwaardigheid voor werkgevers uit het netwerk geborgd.

3.6.2 Transferability

Het tweede criterium, *transferability*, gaat over de vraag of de kwaliteit dusdanig is dat het van toepassing is op andere settings. (Bryman, 2016). Kwalitatief onderzoek is gewoonlijk gericht op een specifieke onderzoeksgroep; de uitkomsten van kwalitatief onderzoek zijn hierdoor vaak gericht op de contextuele uniciteit en betekenis van het bestudeerde aspect in de sociale wereld. Het is daarom van belang dat er sprake is van een *thick description*, ofwel een rijke beschrijving, van de context (2016, p. 384). Lincoln en Guba (1985, in: Bryman, 2016, p. 384) stellen dat zo'n rijke beschrijving anderen voorziet van een "*database*". Met deze database kunnen anderen zelf oordelen over de mogelijke overdraagbaarheid van het onderzoek. Om een database te genereren heb ik in de inleiding van dit onderzoek zowel de Nederlandse context, als de context van de Refugee Talent Hub besproken. Ook zijn de organisaties waar de participanten werken en hun functies weergegeven in paragraaf 3.4.3. Daarnaast is in het eerste thema van de analyse, 4.1

De weg naar werk, de specifieke context van de medewerkers met vluchtelingenachtergrond uit dit onderzoek besproken. Door deze uitgebreide beschrijving is een database gerealiseerd waardoor het onderzoek overdraagbaar is voor anderen.

3.6.3 Dependability

Het derde criterium betreft dependability, ofwel de deugdelijkheid van het onderzoek. Bryman (2016, p. 384) omschrijft dat dependability binnen kwalitatief onderzoek inzichtelijk kan worden op basis van een *audit trail*, ofwel een controlespoor. Dit houdt in dat de onderzoeker zo gedetailleerd mogelijk omschrijft wat er in het onderzoek is gebeurd, welke keuzes er zijn gemaakt en waarom deze keuzes zo zijn gemaakt. Dit heb ik tijdens het onderzoek geprobeerd te realiseren door alle formele en informele gesprekken bij te houden in een bestand. Ook zijn alle audiobestanden, transcripten en overige documenten in verschillende mapjes zo geordend mogelijk opgeslagen in de beveiligde Cloud-omgeving van de Universiteit Utrecht. Tevens heb ik na afloop van de interviews spraakmemo's opgenomen en naar mijzelf gestuurd om het verloop van het interview te beschrijven in eigen woorden. Door het ordenen van alle gegevens is de grote omvang aan data toch geordend gebleven. Tot slot is de deugdelijkheid van dit onderzoek gewaarborgd door in gesprek te blijven met mijn medestudenten en een medeonderzoeker van de Refugee Talent Hub; zij hebben vanuit verschillende invalshoeken naar dit onderzoek gekeken en een hierdoor nieuwe input geleverd waardoor ik niet in een tunnelvisie terecht ben gekomen. Het onderzoek zou mede vanwege deze consistentie ook door een andere onderzoeker op dezelfde manier kunnen worden uitgevoerd.

3.6.4 Confirmability

Het vierde criterium, confirmability, heeft betrekking op het verschaffen van inzicht over hoe ik tot mijn bevindingen ben gekomen. Bevestigbaarheid moet ervoor zorgen dat, hoewel volledige objectiviteit onmogelijk is, kan worden aangetoond dat de onderzoeker te goeder trouw en zo objectief mogelijk heeft gehandeld. Om deze reden is mijn rol als onderzoeker eerder in dit hoofdstuk uitgebreid besproken. Verder heb ik, omdat ik met mijn eigen bril naar de wereld kijk, met mijn begeleiders van de Universiteit Utrecht en de Refugee Talent Hub veel gesprekken gevoerd over het onderzoek. Hiermee heb ik geprobeerd om zoveel mogelijk op mijn eigen subjectiviteit te reflecteren. Ook heeft de Refugee Talent Hub mij in contact gebracht met andere stagiairs die onderzoek doen naar diversiteit en inclusie bij twee andere organisaties, de Gemeente Amsterdam en NewBees. Door met anderen het gesprek aan te gaan over mijn onderzoek heb ik ervoor gezorgd dat persoonlijke waarden of theoretische neigingen, die de bevindingen van het onderzoek mogelijk hadden kunnen beïnvloeden, beperkt zijn gebleven.

4. Resultaten

In de vorige hoofdstukken heb ik in kaart gebracht waar dit onderzoek over gaat, literatuuronderzoek uitgevoerd en de methodologische keuzes verantwoord. Nu is het tijd om mijn bevindingen uit het empirisch onderzoek te bespreken en in dialoog te laten gaan met de literatuur. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens vier thema's behandeld. In het eerste thema staat de weg naar werk van de participanten centraal, zodat de overige bevindingen binnen deze context begrepen kunnen worden. In het tweede, derde en laatste hoofdstuk staat per thema een deelvraag centraal. Het doel van het analyseren van deze bevindingen is om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag:

Welke ervaringen hebben medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij Refugee Talent Hub en welke factoren bevorderen of belemmeren volgens hen inclusie op de werkvloer?

4.1 De weg naar werk

Voordat ik antwoord kan geven op de hoofdvraag schets ik kort een beeld van de context waarbinnen de vluchtelingen hun weg naar werk zijn gestart, omdat dit tijdens alle interviews aan de orde is gekomen. Daarvoor bespreek ik in de eerste paragraaf (4.1.1) hoe de participanten de zoektocht naar werk hebben ervaren en in de tweede paragraaf (4.1.2) waarom het hebben van werk van belang is voor hen. Tot slot sta ik in de derde paragraaf (4.1.3) stil bij de relatie tussen het hebben van werk en binding met de Nederlandse samenleving, omdat werk wordt gezien als een essentieel onderdeel van het integratieproces van vluchtelingen.

4.1.1 Zoektocht naar werk

In de zoektocht naar werk heeft de Refugee Talent Hub voor bijna alle vluchtelingen een grote rol gespeeld. Dit heeft plaats gevonden langs verschillende wegen, zoals een werkgeverstraject (Ali), een speeddate sessie met managers (Celal), het HackYourFuture traject (Gafar) of de ToekomstAcademie (Karim, Latif en Marwa). De rol van bemiddelende organisaties, zoals de Refugee Talent Hub, is van doorslaggevende betekenis voor het vinden van een baan laten Ponzoni et al. (2017) zien. Hetzelfde bleek inderdaad uit de gesprekken met de vluchtelingen. Zo vertelt Ali *"I was very lucky because I had support of Refugee Talent Hub. Without the Refugee Talent Hub, I was definitely not working at my company"*. De essentie van het creëren van een netwerk bij het vinden van een baan (Forret, 2006) wordt door Ibrahim en Celal aangestipt; zij vertellen beiden dat zij dankzij begeleiding van de Refugee Talent Hub een netwerk hebben gecreëerd waar zij een baan aan te danken hebben. Farouk heeft als enige binnen zes maanden

een baan gevonden. Hij omschrijft dat hij dit te danken heeft aan de begeleiding van het UAF en zijn positieve instelling tijdens het sollicitatiegesprek.

Echter, de zoektocht naar werk wordt niet door iedereen als positief ervaren. Zo vertellen Marwa en Elmira dat de gemeente nauwelijks hulp heeft geboden bij het vinden van werk omdat hun man voorrang kreeg bij de begeleiding. Ook Bilal vertelt dat het vinden van een baan na het afronden van zijn opleiding in Nederland een lastig proces was “[...] *after that there was a long struggle to find a job*”. Bilal vertelt dat dit komt omdat hij niet goed wist hoe hij een passende baan kon vinden; uiteindelijk heeft hij met hulp van de Refugee Talent Hub een baan gevonden, maar dit proces duurde voor zijn gevoel lang. Elmira maakt zelfs resoluut een vergelijking met haar vlucht naar Nederland *“Ik vond de weg die ik heb gelopen naar Nederland tien keer makkelijker dan het zoeken van een baan”*. Zij legt uit dat haar weg naar Nederland verschrikkelijk was, maar wel snel voorbijging; de zoektocht naar een passende baan daarentegen niet. Na het verzenden van 200 sollicitaties in drie jaar is Elmira inmiddels haar hoop aan het verliezen, een gevoel dat ze tijdens haar vlucht niet heeft gehad. Ook Celal vertelt dat hij bij aankomst in Nederland bang was om geen baan te vinden vanwege zijn vluchtelingenachtergrond en het gat in zijn cv. Bakker et al. (2017) schrijven in hun onderzoek over een vluchtelingenkloof; deze kloof houdt in dat vluchtelingen een achterstand ervaren wanneer zij willen integreren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Voor een aantal participanten blijkt deze kloof, zoals Bakker et al. (2017) omschrijven, inderdaad realiteit te zijn.

Samenvattend, de zoektocht naar werk was voor de meeste participanten niet gemakkelijk. De begeleiding van de Refugee Talent Hub blijkt van op verschillende manieren van groot belang geweest te zijn voor de participanten tijdens hun zoektocht naar werk, bijvoorbeeld omdat zij hierdoor begeleiding en toegang tot een netwerk kregen.

4.1.2 Het belang van werk

Het hebben van werk wordt door alle vluchtelingen die ik heb gesproken omschreven als een essentieel onderdeel van hun leven. Er wordt een aantal verschillende redenen genoemd. Zo vertellen Nabil en Ibrahim dat zij door te werken pas echt hebben kunnen leren over de Nederlandse cultuur. Ook Hamza vertelt dat werk vanwege dezelfde reden belangrijk voor hem is:

Ik leer ook heel veel over Nederland en dat komt echt niet door de testen die ik moest doen voor het inburgeren maar gewoon door het te ervaren, meedoen, werken, zien wat andere mensen doen. Zo leer je eigenlijk alles, en niet alleen van boeken.

Op elke plek waar Hamza heeft gewerkt heeft hij iets nieuws geleerd. Zo leert hij bij zijn huidige

functie dat hij zijn eigen grenzen mag stellen, iets dat volgens Hamza niet in een inburgeringscursus wordt besproken. Het belang van werk heeft voor hem dus te maken met het opdoen van ervaring om zo makkelijker te integreren in Nederland.

Opvallend is ook het gegeven dat veel vluchtelingen het idee hebben dat ze er pas echt toe doen in de Nederlandse samenleving op het moment dat ze werken. Dit komt overeen met beleid van de overheid waarin gehamerd wordt op het belang van werk (Rijksoverheid, 2020). Dit leidt tot een hoge motivatie om te werken, zoals Mattheijer (2000) ook omschrijft. Farouk vertelt *“I came to this country and now I have something to do. I am a normal human being and I really want to work hard and be part of this society”*. Hiermee wil Farouk duidelijk maken dat hij gedurende zijn hele leven in Syrië heeft gewerkt. Farouk zou voor zijn gevoel zijn waardigheid als mens verliezen door geld aan te nemen van de overheid *“I cannot take money from the government. I lived my whole life not taking money from people. I really wanted to work here [the Netherlands]”*. Andere persoonlijke motieven, zoals zorg dragen voor het gezin (Karim), tool om te leven (Djamal) en onafhankelijk zijn (Ibrahim) worden ook genoemd als redenen waarom werk belangrijk is. Kortom, het hebben van werk is voor de vluchtelingen van groot belang, omdat zij hierdoor bijvoorbeeld leren over Nederland, maar ook vanwege persoonlijke motieven.

4.1.3 Binding met Nederlandse samenleving

Warmerdam & Van den Tillaart (2004) beschrijven dat vluchtelingen vaak traumatisch onthecht zijn, ondanks hervestiging in een nieuwe samenleving. Hierdoor is de behoefte om ergens bij te horen in het land van asiel groot, zo vertelt ook Latif *“Nu ben ik deelnemer van dit land, ik ben als het ware een medewerker van Nederland, want Nederland is een groot bedrijf, iedereen moet een bijdrage leveren”*. Farouk vertelt *“But we have to be grateful to this country, and the only way to show how are we appreciated is to be part of the society”*. Overeenkomstig met het onderzoek van Warmerdam en Van den Tillaart hebben de participanten inderdaad de behoefte om bij een nieuwe samenleving te horen, maar dankbaarheid jegens Nederland blijkt ook een grote rol te spelen; dit benoemen Warmerdam & Van den Tillaart niet.

Verschillende auteurs wijzen ook op het belang van ergens onderdeel van zijn, ofwel sense of belonging (Spaaij 2015; Mahar et al., 2013). Het gevoel dat de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond nodig zijn als een gewaardeerd onderdeel van een groter geheel, de Nederlandse samenleving, geeft deze mensen veel voldoening. Ager en Strang (2004, p. 178) beschrijven dat sense of belonging een indicator is van succesvolle integratie. Ik kom tot dezelfde conclusie vanwege de grote behoefte van de vluchtelingen om onderdeel te zijn van de Nederlandse samenleving die zich met name uit in het gegeven dat de participanten iets terug willen doen voor de maatschappij, zoals Farouk en Latif omschrijven.

Een andere belangrijke indicator die wordt genoemd is het beheersen van de Nederlandse taal. Zo vertellen Bilal en Ibrahim dat taal de sleutel is voor integratie omdat zij zich hierdoor écht Nederlander voelen. Latif voegt hieraan toe *“We moeten ons best doen om Nederlands te praten. Ik zeg altijd met Engels kan ik jouw hoofd begrijpen maar met Nederlands kan ik jouw hart begrijpen”*. Hieruit blijkt dat de vluchtelingen ook zelf de taal zien als belangrijk onderdeel van de integratie; het beheersen van de taal stelt bijvoorbeeld Latif in staat zich emotioneel te verbinden met mensen in zijn omgeving. Valtonen (2016) omschrijft dat nieuwkomers graag volwaardige en gelijkwaardige deelnemers willen worden van een nieuwe samenleving. Dit komt ook naar voren uit de citaten van Latif, Farouk en Bilal, die allen aangeven dat het beheersen van de Nederlandse taal essentieel is gebleken voor het vinden van werk. Dit komt overeen met het beleid van de overheid waarin het vinden van werk en het beheersen van de taal cruciaal staan als componenten voor de inburgeringscursussen (Rijksoverheid, 2020). Samenvattend, binding met de Nederlandse samenleving kent verschillende aspecten en staat vaak in relatie tot gevoelens van dankbaarheid en iets terug willen doen voor de maatschappij.

4.2 Aan het werk

Nu in kaart is gebracht hoe de vluchtelingen de weg naar werk en binding met de Nederlandse samenleving ervaren probeer ik te begrijpen hoe het er volgens de participanten in hun organisaties aan toe gaat in de praktijk. In de eerste paragraaf (4.2.1) analyseer ik hoe de start in een organisatie verliep waarbij voor- en nadelen van het label “vluchteling” besproken worden. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf (4.2.2) aan de hand van een aantal voorbeelden inzichtelijk gemaakt wanneer er sprake is van een veilige en prettig werkomgeving. Daaropvolgend worden in de derde paragraaf een aantal belemmeringen op de werkvloer besproken die ontstaan als gevolg van een taalbarrière (4.2.3). In lijn met deze belemmeringen wordt tot slot in de vierde en tevens laatste paragraaf (4.2.4) een beeld geschetst van hoe de participanten omgaan met culturele verschillen op de werkvloer. Het behandelen van deze onderwerpen draagt bij aan het kunnen beantwoorden van de eerste deelvraag: *Welke rol speelt het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur bij het ervaren van inclusie?*

4.2.1 Start in organisatie

Uit de interviews komt naar voren dat de vluchtelingen de start van hun carrière binnen de organisaties als spannend hebben ervaren. Dit komt mede door een gebrek aan zelfvertrouwen en onzekerheid vanwege het hebben van een vluchtelingenachtergrond, zo vertelt Jamilla *“Ik realiseerde me dat er weinig buitenlanders waren, ik was echt de enige eigenlijk. Dat maakte mij best onzeker aan het begin”*. Na verloop van tijd leert Jamilla haar collega's beter kennen en behandelen haar collega's “gewoon” als Jamilla, niet als een medewerker met een

vluchtelingenachtergrond. Dit zorgt ervoor dat haar onzekerheid afneemt. Een ander voorbeeld wordt genoemd door Gafar. Hij vertelt dat een cultuurshock wegens de grote verschillen tussen Nederland en het land van herkomst bij de start in de organisaties grote indruk maakte *“It was a kind of cultural collision or something like that, joining a big company in the Netherlands was totally new for me.* In paragraaf 4.2.4 ga ik uitgebreid in op het omgaan met culturele verschillen omdat dit volgens de participanten ook ná de start in een organisatie een belangrijk thema blijft.

Karim, Latif en Marwa hebben voordat zij begonnen in het bedrijf eerst een training gehad van drie maanden waarin zij allerlei dingen hebben geleerd over het bedrijf, maar ook over de Nederlandse cultuur, aldus Latif:

Daar heb ik veel geleerd over werk, over [de organisatie] maar ook over gedrag in Nederland. Hoe ik bijvoorbeeld om moet gaan met mensen van het werk.

Marwa vertelt dat zij en de andere vluchtelingen eerst een beetje onwennig waren en niet begrepen waarom zij zo'n lange training moesten volgen. Karim is het eens met Marwa en voegt hieraan toe:

De eerste weken zit je in het programma van de ToekomstAcademie² we zaten samen met andere deelnemers en we keken naar de trainers en zeiden in de pauze tegen elkaar “Wat doen deze mensen allemaal voor ons? Ik ben hier om een baan te vinden, ik wil nu werken, wat doen deze mensen? Dit is tijdverspilling, ik wil gewoon aan de slag gaan nu!”

Na verloop van tijd draaien de deelnemers bij omdat zij inzagen dat deze training juist van toegevoegde waarde is omdat er veel verschillen zijn tussen hun land van herkomst en de Nederlandse organisatiecultuur; in paragraaf 4.2.4 ga ik hier dieper op in. Dergelijke trainingen dragen bij om een begrip te krijgen hoe de organisatie werkt. Deze bijdrage wordt vooral duidelijk als de andere participanten, die geen training hebben gehad, vertellen hoe lang het heeft geduurd voordat zij enig begrip van de organisatie hadden. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat vluchtelingen die met veel werkervaring naar Nederland zijn gevlucht, het soms lastig dat zij onderaan de spreekwoordelijke ladder van een organisatie moeten beginnen. Zo vertelt Latif:

² De ToekomstAcademie is een werkervaringsprogramma voor medewerkers met een vluchtelingenachtergrond in samenwerking met de Refugee Talent Hub en New Dutch Connections, een maatschappelijke organisatie gericht op de ontwikkeling van vluchtelingen, waarbij leren over Nederland, verschillende organisaties en praktische skills centraal staat.

Ik zeg altijd ik ben een 46-jarig kind dat altijd vragen moet stellen. Dat is best een beetje moeilijk voor mij, want ik was projectmanager in mijn eigen land maar hier moet ik beginnen als tekenaar, als junior ontwerper. Misschien kom ik wel later op dat niveau, maar nu moet ik vergeten wat ik in mijn land heb gedaan.

Bilal vindt het net als Latif soms lastig en voegt hieraan toe *“I am 38 years old, doing a job of a 25 years old. So, sometimes I need to my manager who is 25 and ask him to explain something to me”*. Het wegvallen van status uit het land van herkomst vraagt tijdens de integratie om grote aanpassingen van de vluchtelingen (De Bell & Dikkers, 2020). Dat de vluchtelingen hier ook nog moeite mee hebben wanneer zij werkzaam zijn in de organisatie komt uit de interviews duidelijk naar voren.

Hoe de start in een organisatie ervaren wordt heeft volgens de vluchtelingen voor een groot deel te maken met de manier waarop er met de vluchtelingenachtergrond werd omgegaan tijdens het verwelkomen in een organisatie. Wanneer gekeken wordt naar vluchtelingen die met het label “vluchteling” een organisatie zijn binnengekomen vanwege activiteiten van de Refugee Talent Hub, vertelt Celal dat hij tijdens zijn eerste maand thuis bezocht werd door zijn manager; iets dat hij erg kon waarderen. Ali werd op zijn eerste dag voorgesteld aan het volledige bedrijf *“They introduced me to the entire staff, all the managers and I had a lot of individual interviews just to introduce myself. The people were open in contact with me”*. Gafar kreeg een buddy toegewezen aan wie hij al zijn vragen kon stellen. Celal, Ali en Gafar benadrukken dat zij extra begeleiding en ondersteuning kregen vanwege hun vluchtelingenachtergrond: dit vonden zij fijn omdat zij hierdoor extra ruimte kregen om te acclimatiseren. Marwa en Djamal kwamen hun organisaties ook binnen via een speciaal vluchtelingenprogramma en kregen daardoor automatisch het label “vluchteling” opgeplakt. Zij vonden dit, net als Celal, Ali en Gafar, prettig omdat zij hierdoor meer hulp, uitleg en begeleiding kregen. Karim sluit zich aan bij de andere participanten *“Ik kwam binnen als vluchteling en mijn collega's verwachtten daarom niet meer van mij. Ze helpen mij daardoor denk ik meer en zo veel mogelijk, meer dan dat ze andere collega's zouden helpen”*. Ik vroeg Ayoub wat hij van deze extra begeleiding vond:

Heel erg goed, mooi. Ik ben leergierig maar mijn collega's hebben veel meer jaar ervaring, dus ik wil graag meer leren van hen. Omdat ik dat duidelijk maak komen mensen vanzelf naar mij toe om mij nog meer dingen te leren.

Het label “vluchteling” is bij bovenstaande gevallen dus van meerwaarde vanwege de extra ondersteuning bij de start in een organisatie.

Bilal daarentegen vertelt dat zijn vluchtelingenachtergrond een negatieve connotatie met

zich meebracht bij een vorige functie als trainee bij de overheid. *“Everybody was welcomed but during the programme I felt like an outsider. So all of the time, people were pointing out the difficulties and the differences”*, aldus Bilal. Hij legt uit dat hij het gevoel kreeg dat hij zich moest aanpassen aan culturele parameters en stereotypen omdat zijn collega’s lage verwachtingen hadden die gereproduceerd werden door het introductietraject voor medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Ook Hamza vertelt dat hij vaak is behandeld alsof hij *“helemaal achterlijk is”*, doordat collega’s op zijn eerste dag, bij een eerdere werkervaring, met een kinderachtige toon gingen uitleggen hoe een muis en toetsenbord werkte. Elmira heeft ook een negatieve ervaring met het label “vluchteling”:

Bijvoorbeeld, ik liep met mijn collega naar een gesprek. Dat was niet fijn want dan ga je naar binnen en dan word je voorgesteld als een vluchteling die werkervaring komt opdoen. Het is misschien de waarheid, ik ben een vluchteling, maar dat is niet alleen wie ik ben: ik ben meer dan dat. In het gesprek ben je alleen bezig met jezelf. Ben ik dan zielig? Ik dacht echt dit is geen goede plek, ik moet snel weg. Ik had het gevoel dat er anders naar mij werd gekeken. Dat zorgt ervoor dat je je niet thuis voelt.

De verhalen van Bilal, Hamza en Elmira laten zien hoe de participanten door het label “vluchteling” neergezet worden als hulpbehoevend. Ponzoni et al. (2017) wijzen ook op dit patroon. Volgens hen is er sprake van een discours van gebrek, ofwel de deficit approach, waarbij vluchtelingen in de Nederlandse samenleving discursief als zwak en hulpbehoevend afgeschilderd worden, met een gebrek aan vaardigheden. Elmira, Hamza en Bilal laten dit treffend zien door te benadrukken dat er in de organisatie constant nadruk werd gelegd op zwakheden, in tegenstelling tot wat zij kunnen toevoegen aan de organisatie. Hieruit blijkt dat het discours van gebrek waar Ponzoni et al. (2017) op wijzen is genormaliseerd in de manier waarop er werd omgegaan met de participanten in de start bij een organisatie. Toch is het niet zo dat alle participanten het als vervelend ervaren, wanneer collega’s extra hulp, begeleiding en ruimte om te acclimatiseren bieden vanwege hun vluchtelingenachtergrond. Soms wordt dit juist als prettig ervaren.

De participanten die zonder het label “vluchteling” worden behandeld schrijven dit vaak toe aan het feit dat zij in internationale organisaties werken waarbij veel verschillende nationaliteiten gerepresenteerd worden. Zo vertelt Hamza, stagiair bij een grote internationale corporate, dat hij niet opvalt:

[...] omdat ik meerdere mensen zoals ik zie in [de organisatie], dus mensen met verschillende achtergronden, heel veel stagiairs. Het gevoel van, dit is een sfeer waarin ik mijzelf terugzie. Ik zie

mijzelf dus gerepresenteerd als een diverse jongen.

Djamal, die in dezelfde organisatie als Hamza werkt, voegt hieraan toe *"Ik vind het belangrijk dat ik niet de enige ben die anders is, er zijn meer vluchtelingen"*. Ook Bilal, die in zijn huidige functie werkzaam is bij een internationaal accountancy kantoor, vertelt:

When I joined [organization] I had colleagues from over the entire world, Turkey, Malesia, India etc. so you have a mixed group. With a mixed group it is hard to feel like an outsider, because everybody is an outsider.

De opmerkingen van Hamza en Djamal laten zien dat zij het belangrijk vinden om niet anders te zijn dan de rest van de medewerkers. Dit gevoel wordt versterkt doordat zij andere werknemers waarnemen met verschillende (uiterlijke) kenmerken en nationaliteiten. Dit draagt volgens de participanten bij aan een gevoel van "wij": Hamza en Bilal zien zichzelf gerepresenteerd in de organisatie waardoor zij zich geen outsider voelen. Doordat de participanten bij de start in de organisatie geen label "vluchteling" opgeplakt hebben gekregen en zichzelf gerepresenteerd zien voelen zij zich geen outsider, wat volgens hen bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid met de organisatie.

Kortom, wanneer gekeken wordt naar hoe de start in een organisatie wordt ervaren is het van belang een onderscheid te maken tussen participanten die vanwege een speciaal vluchtelingentraject met het label "vluchteling" zijn gestart en participanten die zonder label de organisatie worden behandeld. Het label "vluchteling" werkt het discours van gebrek waar Ponzoni et al. (2017) over schrijven in de hand; de participanten worden door collega's behandeld alsof zij zwak en hulpbehoevend zijn. Echter, het label "vluchteling" wordt niet altijd als vervelend ervaren omdat het ook van meerwaarde kan zijn vanwege de extra ondersteuning en begeleiding bij de start in een organisatie. Wanneer de participanten zichzelf bij de start in een organisatie gerepresenteerd zien draagt dit bij aan een gevoel van verbondenheid, omdat zij zichzelf hierdoor geen outsider voelen.

4.2.2 De werkomgeving

Een veilige werkomgeving draagt bij aan het gevoel van "erbij horen" op de werkvloer (Filstad et al. 2019) en ook Shore et al. (2011) schrijven dat *feeling safe* een belangrijke conditie is om inclusie te ervaren op de werkvloer. Ik heb de participanten daarom gevraagd wat zij belangrijk vinden om zichzelf veilig te voelen op de werkvloer. Jamilla vertelt *"Veilig is voor mij dat ik mijzelf kan zijn en fouten mag maken, dat vind ik belangrijk"*. Ook Nabil vindt het belangrijk dat hij zichzelf kan zijn binnen zijn team. Karim en Djamal vinden het belangrijk dat zij de ruimte

krijgen om minder goed te zijn, al helemaal omdat zij niet de juiste diploma's hebben en perfect de taal beheersen speelt dit een grote rol om zich veilig te voelen. Ondanks dat de medewerkers met vluchtelingenachtergrond misschien extra begeleiding nodig hebben vanwege hun (taal)achterstand, culturele verschillen of andere belemmeringen laten de citaten van Jamilla, Karim en Nabil zien dat zij gewaardeerd willen worden om wie zij zijn en wat zij doen; de organisatie kan dit volgens hen faciliteren door juiste begeleiding te bieden.

Nabil vindt het belangrijk dat er duidelijke grenzen zijn waarbinnen je met elkaar omgaat *"Dus mijn collega's gaan nooit gemeen doen over mijn achtergrond, want ik denk dat ze voelen dat dat een grens is want ik ben gevlucht"*. Nabil voegt hieraan toe dat dit geen geschreven regels zijn die hij en zijn collega's met elkaar bedacht hebben, maar dat het eerder gezien kan worden als manier van met elkaar omgaan die is ontstaan door veel met elkaar te praten over respect, normen en waarden. Martin (2002) noemt dit soort ongeschreven regels onderdeel van de organisatiecultuur die zichtbaar wordt in de dagelijkse uitingen van leden van desbetreffende collega's, waaronder de omgang met collega's zoals Nabil omschrijft. Wanneer gekeken wordt naar prettige momenten op de werkvloer komt naar voren dat dit met name betrekking heeft op de invulling van het werk; zo vindt Ali het fijn als hij extra taken krijgt en vertelt Nabil dat hij het ook fijn vindt nu hij meer verantwoordelijkheden krijgt. Ook Marwa is blij met de inhoud van haar werk: *"Ik ben nu tekenaar, dit past echt bij mij"*. Dat de inhoud van het werk en uitdaging belangrijk in werkzaamheden belangrijk zijn voor binding met de werkomgeving komt overeen met het onderzoek van Steijn (2003). Naast inhoudelijke zaken zijn ook sociale activiteiten naast de werkzaamheden van belang om er volgens de participanten bij te horen op de werkvloer. Wandelen met collega's tijdens de lunch (Djamal), teamuitjes (Farouk), samen fietsen naar werk (Ibrahim) of borrels en feestjes (Hamza) dragen bij aan een prettige werkomgeving. Filstad et al. (2019) benadrukken het belang van activiteiten aan omdat dit bijdraagt aan een gevoel van samen dingen doen wat resulteert in betrokkenheid bij de omgeving. Samenvattend, de manier waarop collega's met elkaar omgaan, het doen van werk op het eigen niveau en het ondernemen van sociale activiteiten zijn van belang voor de werkomgeving van de participanten.

4.2.3 Taalbarrière

De taalbarrière wordt door de participanten als een grote belemmering ervaren op de werkvloer. Zo omschrijven de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond dat de taalbarrière ervoor zorgt dat de flow van een gesprek vermindert. Het belemmert tevens het gevoel dat je vrijuit kunt spreken *"Als je de taal niet spreekt dan klink je altijd anders, alsof je een journalist bent"*, aldus Ibrahim. Ook zorgt de taalbarrière voor een gevoel van schaamte. Zo vertelt Marwa dat zij tijdens een vergadering maar de helft begreep van haar collega's vanwege het spreektempo en ingewikkelde woorden. Toch durfde zij dit niet te zeggen omdat zij bang

was dat haar manager dit af zou keuren. Ook Latif schaamt zich voor zijn taalgebruik, omdat hij zich niet comfortabel genoeg voelt om Nederlands te spreken:

Ik moet eerlijk zeggen, meestal zeg ik niks want dat durf ik niet. Het is moeilijk tijdens een overleg want ze praten over belangrijke problemen en ze hebben bepaalde woorden nodig die ik niet begrijp. Nederlands blijft echt lastig voor mij.

Voor Ibrahim is taal de grootste barrière op het werk, hij legt uit waarom: *“Ja, in mijn eigen taal maak ik ieder minuutje een grapje. Dat is veel makkelijker, dan kan ik mijn gevoel erin leggen en dat is gewoon veel natuurlijker”*. Ager en Strang (2004) stellen dat leren van een nieuwe taal lastig is omdat de nieuwe taal meestal weinig overeenkomsten heeft met de moedertaal. Dit komt overeen met hoe Marwa, Latif en Ibrahim de taalbarrière omschrijven. Vanwege weinig overeenkomsten tussen de Arabische moedertaal en het Nederlands blijft het leren van hun nieuwe taal een moeilijk proces.

Toch is het niet helemaal zoals Razenberg en Gruijter (2017) het omschrijven. Zij concluderen in hun onderzoek namelijk dat beheersing van de Nederlandse taal de integratie belemmert. De participanten die ik heb gesproken hebben wel moeite met de taal maar zien het niet als belemmering om te integreren; ondanks schaamte blijven zij gemotiveerd om de taal te leren door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met hun collega's. Jamilla heeft zelfs in het Nederlands een presentatie gegeven over haar vluchtelingenachtergrond voor het hele bedrijf. Op deze manier wil zij nieuwe vluchtelingen binnen haar organisatie motiveren om open over zichzelf te zijn en om de taal onder de knie te krijgen door in het Nederlands te praten met collega's. Jamilla hoopt dat de nieuwe medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hierdoor uit hun schulp kruipen, zoals zij zelf na verloop van tijd ook heeft gedaan. Kortom, de taalbarrière zorgt voor een aantal belemmeringen binnen de organisatie. De motivatie om de taal onder de knie te krijgen is echter hoog, ondanks dat dit lastig is voor de participanten.

4.2.4 Omgaan met culturele verschillen

Het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur speelt een grote rol voor binding met een organisatie, zo blijkt uit het onderzoek van Bruel en Colsen (1998). Bruel en Colsen veronderstellen namelijk dat een medewerker zich bindt aan een organisatie wanneer hij of zij zich kan vinden in de (on)geschreven regels van een organisatie. Uit de interviews blijkt het lastig om te analyseren of de participanten de organisatiecultuur begrijpen en aanvaarden. De vluchtelingen vonden het namelijk ingewikkeld om onder woorden te brengen welke rituelen, overtuigingen of waarden binnen de organisatie bestaan. Dit maak ik op uit het gegeven dat de participanten gebruik maakten van algemene woorden om te beschrijven hoe zij de

organisatiecultuur zien, waar ik geen voorbeelden uit kon halen die de organisatie typeren. Een greep uit de woorden die genoemd werden is: professioneel (Ali), internationaal (Celal, Hamza en Djamal), open (Gafar, Jamilla), gefocust (Latif) en familie (Farouk).

Het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur lijkt gerelateerd te zijn aan cultuurverschillen tussen het land van herkomst en Nederland. Deze cultuurverschillen kunnen namelijk zorgen voor verwarring of onbegrip op de werkvloer, zo blijkt uit de gesprekken met de participanten. De meeste voorbeelden waarin gesproken wordt over cultuurverschillen tussen Nederland en het land van herkomst hebben te maken met de hiërarchische verhouding medewerker-manager. Een aantal participanten noemt het *“wennen”* (Nabil) dat de manager naast de medewerker zit, bijvoorbeeld tijdens de lunch. Ook vertelt Bilal: *“For example I would sit at work and on my left is a manager on my right a senior manager, that’s so surprising for me because that’s something you wouldn’t see in the Middle East”*. Nabil ging tijdens zijn eerste week alleen aan een lunchtafel zitten, terwijl er nog plek was naast zijn manager. Hierop werd verbaasd gereageerd met de vraag of hij naast zijn manager kwam zitten.

Samenvattend maken de participanten wat betreft hiërarchie vaak een algemene vergelijking tussen Nederland en hun land van herkomst. *“There is no strong hierarchy in companies in the Netherlands, in Turkey there is”* (Celal) en *“comparing the organization with the work culture of my country, there is no hierarchy in the company”* (Gafar). Celal en Gafar vertellen dus dat zowel de dominante cultuur van hun thuisland als de minder hiërarchische cultuur van Nederland in beide gevallen overheersend zijn voor de organisatiecultuur op de werkvloer. Uit de citaten van Celal en Gafar blijkt dat de manier waarop zij spreken over de organisatiecultuur op de werkvloer hierdoor duidelijk raakvlakken heeft met het integratieperspectief waar Hofstede (1988) over schrijft. Zo zijn de participanten het bijvoorbeeld vanwege hiërarchische structuren niet gewend om nee te zeggen tegen hun manager, zo vertelt Hamza:

Als je manager vraagt “Heb je dit afgekregen?” en dat is niet gelukt maar je zegt “O jazeker” en dan ga je het snel afmaken. Mijn manager had dat door en zei toen “Waarom heb je gelogen?” toen heb ik gezegd dat dat een cultuurding is; in mijn land mag ik geen nee zeggen tegen de manager. Toen leerde hij mij dat ik wel nee mag zeggen en dat ik hulp mag vragen.

Bovenstaand cultuurverschil kan zorgen voor problemen, aldus Elmira:

Ik ben mijn hele leven niet gewend om mijn mening te geven en als ik dat dan ineens wel moet doen op werk dan is dat niet makkelijk, daar heb ik de tijd voor nodig.

Meyer (2016) schrijft in zijn onderzoek dat het ongewoon is om vrijuit te spreken tegen je manager, dit zie ik terug in de voorbeelden die Hamza en Elmira geven. De enige manier om dit te leren is door ervaring op te doen binnen het bedrijf vertel Nabil, die ook moeite had om “nee” te zeggen tegen zijn manager:

Tijdens de gesprekken was ik eerst heel stil, dan ging ik kijken naar hoe iedereen spreekt, hoe ze praten en bewegen, hoe ze hun mening geven. Door te observeren kwam ik erachter dat als je het ergens niet mee eens bent dat je dat gewoon moet zeggen, ook tegen je manager. Anders is het niet gezond voor het werk zelf. Het moeilijkste vond ik de eerste nee, de andere nee's werden daarna steeds makkelijker -lacht-.

Hieruit maak ik op dat het begrijpen van deze cultuurverschillen een eerste stap is in het begrijpen en aanvaarden van de nieuwe organisatiecultuur. Zo vertelt Hamza “*De organisatiecultuur, het groeit zeg maar. Het zijn ongeschreven regels. Je kan niet op een schrijfblok zetten “Wij moeten dit doen” maar je leert het gewoon*”. Daarop aansluitend vertelt Latif dat hij de humor en verhalen van zijn collega's soms niet begrijpt, ondanks dat hij een training heeft gehad over de organisatiecultuur “*[...] ze gebruiken grapjes die ik niet ken of sommige verhaaltjes die ik niet begrijp*”. Hij denkt dat hij meer tijd in de organisatie nodig heeft voordat hij deze humor en verhalen begrijpt. Volgens Martin (2002) is er in het integratieperspectief van Hofstede (1988), dat zichtbaar wordt in de uitingen van de participanten, weinig oog voor de dynamiek van een organisatie. Uitingen van cultuur liggen volgens haar besloten in dagelijkse praktijken, waaronder ook de informele uiting “humor” zoals wordt omschreven door Hamza.

Kortom, omgaan met culturele verschillen blijkt van essentieel belang voor het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur. Wanneer medewerkers met een vluchtelingenachtergrond begrijpen waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren leidt dit tot een gevoel van verbondenheid met de organisatie, wat uiteindelijk bijdraagt aan het ervaren van inclusie.

4.3 Een gevoel van thuis

Nu besproken is welke rol het begrijpen van de organisatiecultuur speelt bij het ervaren van inclusie probeer ik te begrijpen wanneer medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel voelen van en/of zich thuisvoelen in hun organisaties. In de eerste paragraaf wordt een aantal zaken besproken die voor de participanten van belang zijn om zich onderdeel te voelen van een organisatie, zoals de inhoud van het werk en transparantie over doorgroeimogelijkheden (4.3.1). Hieruit blijkt dat de relatie met collega's en het management een grote rol speelt; dit onderwerp wordt in de tweede paragraaf (4.3.2) behandeld. Tot slot

wordt in de laatste paragraaf (4.3.3) gekeken naar in hoeverre medewerkers met een vluchtelingenachtergrond de ruimte voelen om zichzelf te zijn op de werkvloer, omdat dit volgens hen bepalend is voor de mate waarin zij zich verbonden voelen met de organisatie. Binnen dit thema staat de tweede deelvraag centraal: *Wanneer voelen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van een organisatie en/of zich thuis in een organisatie?*

4.3.1 Onderdeel voelen van organisatie

Sense of belonging at work, ofwel het gevoel “erbij” te horen op de werkvloer, is zoals eerder besproken in dit hoofdstuk, van belang wanneer gekeken wordt naar gevoelens van inclusie (Maslow 2000; Ryan & Deci 2000). De participanten voelen zich onderdeel van de organisatie op het moment dat zij het gevoel hebben dat zij van toegevoegde waarde zijn in het team. Dit kan zich uiten op het moment dat collega’s of de manager waardering uitspreken *“Ik voel mij onderdeel van de organisatie als ikzelf een bijdrage lever en waardering krijg van mijn collega’s”*, aldus Jamilla. Het derde bestandsdeel van sense of belonging at work dat McClure en Brown (2012) omschrijven heeft betrekking op wat Jamilla vertelt, namelijk dat erkenning krijgen van je collega’s en gezien worden zorgen voor een gevoel van verbondenheid.

Een ander belangrijk punt heeft te maken met de ontwikkeling van de medewerker met vluchtelingenachtergrond binnen de organisatie, zo vertelt Nabil:

Ik ben echt blij dat ik onderdeel ben van het team, ja, kijk drie jaar geleden was ik een trainee en nu ben ik een Medior Ontwikkelaar dus ja. Ik ben gewoon deel van deze organisatie.

Hoe meer Nabil zich ontwikkelt als professional, hoe meer hij zich onderdeel voelt van het team. Dit komt overeen met het vijfde bestandsdeel dat McClure en Brown (2012) omschrijven waarin verwezen wordt naar een gevoel van verbondenheid als gevolg van professionele ontwikkeling binnen de organisatie.

Wat daarnaast van invloed is op de mate waarop een medewerker met een vluchtelingenachtergrond zich thuis voelt heeft te maken met de invulling van de werkzaamheden. Zo vertelt Bilal dat hij nu werk heeft dat perfect aansluit op zijn ambities, waardoor hij zich onderdeel voelt van de organisatie. Ook Djamal vindt het belangrijk dat zijn ambities worden vervuld *“Ik kan niet alles doen, ik vind het belangrijk dat ik energie haal uit hetgeen wat ik doe, pas dan voel ik mijzelf een nuttig onderdeel”*. Een citaat uit het interview van Latif sluit hier mooi op aan *“Je moet niet naar werk, maar naar “huis” zoeken, want als je fijn werk hebt, is dat je thuis”*, aldus Latif. Zoals eerder omschreven in paragraaf 2.3 is de inhoud van het werk belangrijk voor binding met de organisatie. Uit de ervaringen van Bilal, Djamal en Latif blijkt dat de arbeidsinhoud, met name gericht op gevoel van het vervullen van ambitie(s) bij het

uitvoeren van de werkzaamheden, ook van belang is om je als medewerker onderdeel te voelen van een organisatie. Kortom, deel zijn van de organisatie heeft met verschillende zaken te maken, onder meer met de professionele ontwikkeling en met de inhoud van het werk.

Uit de interviews blijkt ook dat het hebben van zekerheid een grote rol speelt bij binding met de organisatie. Zo vertelt Gafar *“Pas wanneer ik een vast contract heb voel ik me écht onderdeel van de organisatie denk ik”*. Ook Ali, die een jaarcontract heeft, vertelt:

But from the first day when I signed the contract I was in, and I was thinking, okay. The day is long, but the year is very short. So yeah, the time is flying and what do I have to do after another year?

Nabil heeft sinds kort een vast contract en legt ook uit dat hij zich nu echt onderdeel voelt van de organisatie *“Ik heb nu een vast contract. Toen [drie jaar geleden] had ik dat niet, dus ja zeker dat is heel bepalend voor hoe verbonden ik me voel”*. De manager van Nabil was vanaf het moment dat hij begon met werken duidelijk over procedures omtrent de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Hierdoor was Nabil minder onzeker of hij mocht blijven werken in de organisatie. Een component die hierbij een rol speelt heeft dus betrekking op transparantie van de organisatie. Wanneer een organisatie transparant is over de doorgroeimogelijkheden levert dat binding met de organisatie op. Voor Ali is het bijvoorbeeld niet duidelijk welke doorgroeimogelijkheden er binnen de organisatie zijn; dit maakt hem onzeker waardoor hij zich minder betrokken voelt. Wanneer de organisatie open en transparant is over de mogelijkheden biedt dit juist zekerheid, ook als er nog geen vast contract is aangeboden, zo vertelt ook Ibrahim, die nog geen vast contract heeft:

In [organisatie] heb je ook allerlei ontwikkelmogelijkheden en ik heb veel gesprekken over doorgroeimogelijkheden. Ik wil alleen maar hier blijven, ik ben moe van onzekerheid dus ik ben nu heel erg blij. Ik ga nu het zekere nemen in plaats van het onzekere voor een keer in mijn leven.

Uit de opmerking van Ibrahim maak ik op dat hij vanwege zijn vluchtelingenachtergrond graag zekerheid wil in zijn leven. Ook de andere participanten maken kenbaar dat het hebben van zekerheid cruciaal is voor hun toekomst. Het onderzoek van Steijn (2003) beschrijft dat doorgroeimogelijkheden helder moeten zijn voor een medewerker om zich te binden aan een organisatie; dit komt overeen met de bevindingen uit de interviews.

Een gevoel dat onderdeel is van het proces om je als medewerker verbonden te voelen met een organisatie is het zich thuisvoelen. De participanten hebben in de interviews laten blijken dat de behoefte om zich thuis te voelen groot is, wat overeenkomt met het onderzoek van Canefe (2010) waarin hij schrijft dat vluchtelingen die hun oorspronkelijke land zijn

kwijtgeraakt sterk de behoefte voelen om het gevoel van thuis terug te winnen. Zijn onderzoek richt zich niet specifiek op thuisvoelen in een organisatie, maar uit de interviews blijkt dat deze behoefte ook bij een organisatie groot is. Zo vertelt Latif:

Wanneer ik werkzaam ben op de werkvloer heb ik het gevoel dat dit mijn huis is. Dat vind ik heel belangrijk want in mijn vorige functies in Jemen en Saoedi-Arabië had ik dit gevoel nooit en had altijd last want ik had geen balans, of werk of thuis.

Toen ik Latif vroeg waarom hij zich thuisvoelt op zijn werk vertelde hij:

Mijn oma was bijvoorbeeld overleden waardoor ik van mijn leidinggevende een mooie bos bloemen kreeg met een hele mooie tekst, dat heeft echt een grote invloed op mij. Dat raakt mijn hart. En ook, mijn leidinggevende heeft allemaal kerstpakketten verspreid, voor iedere collega. [Naam leidinggevende] zorgde dat hij zelf het pakket aan elke werknemer kwam brengen met zijn auto. Dus hij is het hele land doorgereisd van het zuiden naar het noorden om de pakketten uit te delen. Dat kan ik niet vergeten, dat vind ik zo mooi.

Ook heeft Latif het gevoel dat zijn werk zijn thuis is omdat hij een goede werk-privé balans heeft. Zijn organisatie besteedt hier veel aandacht aan, bijvoorbeeld door het realiseren van flexibele eind- en begintijden. Hierdoor kan Latif zijn tijd zo indelen dat hij tijd voor zijn gezin en omgeving houdt, ondanks een drukke baan. Dit komt overeen met het vierde bestandsdeel dat McClure en Brown (2012) bespreken, waarin zij benadrukken dat goede balans nodig is om het werk uit te voeren en relaties te onderhouden met de omgeving. Een andere inspanning van de organisatie waardoor medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich thuis voelen heeft betrekking op de inzet van collega's, zo vertelt Karim *"Ik merk ook dat iedereen zijn best wil doen om mensen thuis te laten voelen, ik vind dat echt goed voor een bedrijf"*. Door extra hulp en begeleiding te bieden, zonder dat Karim daarom heeft gevraagd, heeft hij het gevoel dat hij bij het team hoort waardoor hij zich thuis voelt. Belangrijk om te vermelden is dat dit volgens Karim niet komt door zijn vluchtelingenachtergrond; dit is voor elke nieuwe collega hetzelfde en draagt bij aan een gevoel van thuis.

Uit de interviews komt ook naar voren dat condities die het gevoel van verbondenheid met de organisatie versterken met name betrekking hebben op de betrokkenheid die collega's tonen. Zo werd Ibrahim door zijn collega's uitgenodigd in een Whatsapp-groep en werd Bilal gevraagd samen met een andere collega het teamuitje te organiseren. Door actief betrokken te worden bij het systeem voelen zij zich verbonden met de organisatie, zoals Filstad et al. (2019) ook veronderstellen in hun onderzoek naar sense of belonging op de werkvloer. Dat collega's

zo'n specifieke rol kunnen spelen door middel van betrokkenheid bij sense of belonging at work wordt door McClure en Brown (2012) niet op deze manier verwoord, zij richten zich met name op het krijgen van erkenning en waardering van collega's. Omdat uit de interviews naar voren komt dat de relatie met collega's op de werkvloer van belang is ga ik hier in de volgende paragraaf dieper op.

4.3.2 Relatie met collega's op de werkvloer

De participanten die ik heb gesproken verwijzen naar het belang van het hebben van een relatie met collega's, iets waar Ryan en Deci (2000) ook op wijzen. Hoe de relatie vorm krijgt is per persoon verschillend en varieert van een balans tussen formeel en informeel contact (Ali, Ibrahim en Nabil), vriendschappelijk (Karim en Gafar) tot naar een diepgewortelde relatie waarbij *"one of my colleagues really is like a brother to me"* (Farouk). Jamilla vindt het belangrijk dat de relatie met haar collega's gelijkwaardig is. De sfeer binnen een team is daarbij belangrijk; wanneer er sprake is van een hecht team is het makkelijk(er) om een relatie op te bouwen omdat iedereen open staat voor contact (Filstad et al., 2019). Voor Marwa is het opbouwen van een vriendschap lastig; mede door de covid-19 maatregelen werkt zij vanaf de start in haar organisatie thuis. Zij heeft het idee dat haar collega's door het ontbreken van fysiek persoonlijk contact geen echt vriendschappelijke band met haar kunnen opbouwen, terwijl zij daar wel behoefte aan heeft:

In jouw werk heb je geen vriendschap, volgens mij geldt dat niet alleen voor mijn organisatie maar is dat eigenlijk de algemene werkcultuur in Nederland. Werk is werk, je kan wel een vriendschap maken buiten werk maar op het werk is het wel echt collegiaal. Dat is andersom in Arabische landen, daar was ik echt bevriend met mijn collega's.

Dit betekent niet dat haar collega's onaardig tegen haar doen, in tegendeel, ze behandelen haar met respect. Toch merkt ze dat ze zich vaak eenzaam voelt en ze haar collega's bijvoorbeeld graag thuis zou willen uitnodigen, iets dat in Arabische landen normaal is. Tijdens het interview zie ik dat ze geëmotioneerd raakt en hierdoor moeilijk uit haar woorden komt. De behoefte om ergens onderdeel van te zijn door middel van het sluiten van vriendschappen is wat Maslow (2000) een proces noemt dat van nature plaatsvindt. Door het zoeken van werkrelaties creëren medewerkers een gevoel van "erbij" horen omdat dit voor een gevoel van verbondenheid zorgt (Ryan & Deci, 2000). Wanneer dit proces niet van nature gaat en mislukt kan dit dus zorgen voor een gevoel van eenzaamheid, zoals Elmira omschrijft.

Niet alleen de relatie met naaste collega's blijkt belangrijk zijn voor de participanten, ook de relatie met de manager is van belang. Een open relatie wordt door verschillende

participanten omschreven als basis voor juiste begeleiding. *“My manager is very open and very open-minded and helpful”*, aldus Ali. Wanneer specifiek wordt gekeken naar de begeleiding door een manager op de werkvloer valt op dat de manager vaak een rol speelt wanneer iets niet goed gaat. Zo helpt Ibrahim’s manager hem bij het verbeteren van zijn vaardigheden, Karim’s manager stimuleert hem in het nemen van initiatief tijdens vergaderingen en Latif’s manager helpt hem bij het verbeteren van zijn Nederlandse taal. Dit alles is, ondanks goede intenties, gericht op het verbeteren van zaken die nog niet goed gaan. De participanten die ik heb gesproken geven namelijk geen voorbeelden waaruit blijkt dat zij begeleiding van hun manager krijgen bij het verder ontwikkelen van kwaliteiten die zij wél bezitten. De participanten omschrijven dit echter niet als negatief, zij zijn hun manager juist extreem dankbaar voor extra begeleiding die zij krijgen. De dankbaarheid van de participanten bij hulp die gericht is op het verbeteren van zwakheden en minpunten verhult de mate waarin het discours van gebrek waar Ponzoni et al. (2017) over schrijven genormaliseerd is in de Nederlandse samenleving.

Nijhoff et al. (2002) omschrijven dat vaardigheden van managers van grote invloed zijn op de tevredenheid van een medewerker en hierdoor binding met de organisatie, zo laat ook de ervaring van Elmira zien. Zij heeft de begeleiding van haar manager als negatief ervaren, ze vertelt *“Ik mocht van mijn manager niks, nee, hij zei “Je kan dit niet. Je hebt de vaardigheden en kwaliteiten niet”. Ik mocht eigenlijk bijna niks doen”*. Uiteindelijk kijkt ze ontevreden terug op haar tijd bij de overheid en is ze blij dat ze hier niet meer werkzaam is. Nabil, die momenteel werkzaam is bij een ministerie, is wel tevreden met de begeleiding van zijn manager *“Mijn manager zorgde vanaf het begin eigenlijk dat ik extra aandacht kreeg van het team”*. Het contrast kan verklaard worden vanwege het feit dat Elmira en Nabil niet op hetzelfde ministerie werkzaam waren en dus ook niet met hetzelfde management te maken hadden. Dat de rol van een individu, in dit geval een manager, een grote rol kan spelen in hoe de participanten inclusie ervaren laat ook het onderzoek van Mor Barak (2011) zien. Mor Barak omschrijft namelijk dat (onbewuste) vooroordelen een reden zijn voor uitdagingen en spanningen rondom het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat. Wanneer de organisatie faalt in het begrijpen van de dynamiek die met inclusie samenhangt, bijvoorbeeld door het uitsluiten van Elmira omdat zij niet volledig de Nederlandse taal spreekt, is inclusie genoemd te mislukken (Mor Barak, 2011).

4.3.3 Ruimte om jezelf te zijn

De mate waarin de participanten zichzelf kunnen zijn op de werkvloer heeft invloed op het gevoel of zij zich onderdeel voelen van de organisatie, zo blijkt uit de interviews. De persoonlijkheid van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond en eerdere werkervaringen spelen hierin een grote rol, zo vertelt Elmira:

Ik ben best voorzichtig, heb niet de neiging om iedereen met mijn cultuur kennis te laten maken. Ik vertel wel eens iets over mijzelf en als ik merk dat mensen dat leuk vinden dan kan ik wel open zijn. Maar ik ben ook best voorzichtig met mijn eigen identiteit en cultuur.

Elmira legt uit dat dit komt omdat zij meerdere malen het gevoel heeft gehad dat ze tijdens eerder werkervaringen gediscrimineerd werd:

Dan zat ik naast een collega en dan ging het over ik weet niet wat en dan zei iemand, terwijl ik het kon horen, "ja die vluchtelingen die komen allemaal naar binnen om onze banen af te pakken. Ja je zit daar, en ik hoor het. Dat is precies mijn situatie, ik heb alles zelf moeten doen. Dan denk ik: je hebt het gewoon over mij terwijl ik het kan horen.

Vanwege deze ervaring is ze nu een stuk voorzichtiger en heeft ze moeite om zichzelf te zijn. Ook Hamza vindt het belangrijk dat hij de ruimte voelt om zichzelf te mogen zijn, omdat hij tijdens een eerdere ervaring in de horeca gepest werd:

Ik ben mijzelf als ik nergens beoordeeld word om mijn seksuele geaardheid, of mijn afkomst. Persoonlijke onzekerheden zeg maar. Als mensen mij daarop gaan beoordelen dan sluit ik mijzelf af en zie je niet wie de echte [Hamza] is.

Wanneer de participanten de ruimte voelen om zichzelf te zijn op de werkvloer ervaren zij dit als fijn en waardevol, zo vertelt Celal *"I feel myself, in every aspect here. The opportunity they provided us is to feel so is because you have good contacts, they always ask your opinion, your contribution and that's really nice"*. De overige participanten hebben soortgelijke ervaringen waarbinnen de rol van de medewerkers in een organisatie groot is omdat collega's het gevoel kunnen geven dat er ruimte is om jezelf te kunnen zijn, of niet. Zo geeft Djamel een voorbeeld waarin hij vertelt dat hij tijdens het spelen van het spel *30-seconds*³ op een vrijdagmiddagborrel van zijn collega's meer tijd kreeg om de woorden te omschrijven, omdat hij een taalachterstand heeft *"Ik had het gevoel van: ik mag minder Nederlands spreken. Ik mag [Djamel] zijn"*. Marwa heeft van haar manager geleerd dat haar taalachterstand geen probleem is; wanneer zij iets niet begrijpt mag ze zich gewoon vrij voelen om dat te zeggen. Dit is voor haar een conditie zodat zij zichzelf kan zijn *"Nu heb ik dus het gevoel dat ik mijzelf kan zijn, omdat ik het ook gewoon kan zeggen als ik iets verkeerd doe of niet begrijp"*.

³ Uitleg: 30-seconds is een gezelschapsspel waarbij de deelnemers 30 seconden de tijd krijgen om vijf woorden te omschrijven die op het desbetreffende kaartje staan; de deelnemer mag het woord zelf niet noemen

Binnen de heersende opvattingen betreffende inclusie overheerst het standpunt vanuit de sociale psychologie: de identiteit van werknemers speelt een grote rol wanneer het gaat over het ervaren van inclusie op de werkvloer omdat identiteit bepaalt in welke mate een persoon wordt opgenomen in een systeem (Ortlieb et al., 2020; Shore et al., 2011). Zaroni et al. (2010) stellen in hun onderzoek dat deze dominante visie problematisch is omdat de identiteit van werknemers geconceptualiseerd wordt als een kant-en-klaar pakket dat representatief is voor een grotere sociale groep, zoals in dit geval medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Ik kom tot een vergelijkbare conclusie omdat uit de gesprekken met de participanten is gebleken dat elk individu uniek is. De manier waarop de organisatie en haar leden met medewerkers met een vluchtelingenachtergrond omgaan is bepalend voor de mate waarop zij al dan niet hun eigen identiteit laten zien. De identiteit van werknemers is dus niet leidend voor de manier waarop een medewerker wordt opgenomen; een veel bredere organisatorische context moet worden meegewogen (Zaroni et al. 2010; Lee et al. 2020).

4.4 Aan het werk blijven

In het vorige thema heb ik een beeld geschetst over wanneer medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van een organisatie en/of thuis voelen in een organisatie. In het vierde en tevens laatste thema ga dieper in op de perspectieven van de participanten op D&I in hun organisaties. Dit laatste thema bespreek ik om inzicht te krijgen in arbeidsintegratie op de lange termijn, zodat ik niet alleen inzicht krijg in hoe het volgens de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond is om aan het werk te gaan en zich thuis te voelen in een organisatie, maar ook wat volgens hen nodig is om aan het werk te blijven. Ik bespreek daarvoor in de eerste paragraaf (4.4.1) wat inclusie inhoudt volgens de participanten. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf (4.4.2) een slag gemaakt naar hoe (leden van) organisaties volgens hen inclusie kunnen stimuleren. In de derde paragraaf (4.4.3) wordt de (on)zichtbaarheid van het D&I beleid besproken om te achterhalen in hoeverre de participanten vinden dat hun organisatie inclusief is en dit ook daadwerkelijk uitstraalt. Tot slot wordt in de laatste paragraaf (4.4.4) de toekomst besproken waarbij de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hun visie geven op hoe organisaties integratie op de lange termijn kunnen stimuleren. Het bespreken van deze onderwerpen levert een bijdrage aan het kunnen beantwoorden van de laatste deelvraag: *Op welke manier proberen werkgevers inclusie op de werkvloer te stimuleren volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en hoe wordt dit door hen ervaren?*

4.4.1 Visie op inclusie

Toen ik de participanten tijdens de interviews vroeg naar hun visie op inclusie kwamen

verschillende opvattingen naar voren. Zo vindt Djamel vindt het belangrijk dat inclusie niet alleen gaat om het aannemen van mensen met een andere achtergrond *“het gaat ook vooral over ruimte, de ruimte om anders te zijn. Inclusie is ook dat je precies rekening houdt met de specifieke persoon die anders is”*. Ook Jamilla vindt het belangrijk dat zij ruimte voelt om tot haar recht te komen waardoor zij zich verbonden voelt met de mensen en de organisatie *“[...] en ja, dat je je thuis voelt.”* Inclusie voor Farouk is dat medewerkers gelijkwaardig en eerlijk worden behandeld, bijvoorbeeld bij doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie:

I applied for a function, there where 5 and the other 4 Dutch persons had experience but because my motivation letter was sharp and I was so enthusiastic I got a chance. So when we are talking about inclusion: the better guys wins; not the Dutch guy.

Andere opvattingen die worden genoemd hebben betrekking op het creëren van respect waardoor mensen gelijkwaardig met elkaar omgaan (Karim), veel contact tussen collega's waardoor mensen met elkaar praten en gestimuleerd worden om zichzelf te zijn (Hamza) en je als medewerker onderdeel voelen van de organisatie, ook als er weinig verschillende nationaliteiten werkzaam zijn (Ibrahim). Nugent et al. (2016) schrijven in hun onderzoek dat het lastig is om inclusie te definiëren, omdat inclusie iets gevoelsmatigs is en per persoon kan verschillen. Dit komt overeen met de bevindingen uit mijn onderzoek omdat de perspectieven van de participanten verschillen. Wel hebben de verschillende opvattingen op inclusie een gemeenschappelijke deler, namelijk dat inclusie iets is dat samen tot stand komt. Inclusie is dus niet slechts afhankelijk van de mate waarin een individu opgenomen wordt in een organisatie als gevolg van mentale processen waardoor mensen elkaar in- en/of uitsluiten, zoals besproken wordt in de sociaal-psychologische theorieën (SIT en ODT) die in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen (Hornsey 2008; Brewer 1991), maar is veel complexer.

De medewerkers met een vluchtelingenachtergrond hebben tijdens de interviews meerdere voorbeelden gegeven van situaties wanneer zij inclusie ervaren op de werkvloer. De voorbeelden die inclusie bevorderen zijn te verdelen in twee thema's: cultuur en taal. Allereerst cultuur. Uit de interviews blijkt namelijk dat de participanten inclusie ervaren wanneer zij het gevoel krijgen dat er respect is voor de cultuur uit hun land van herkomst, zoals bijvoorbeeld religieuze feestdagen die in Nederland niet officieel erkend zijn. Het afnemen van de interviews viel tijdens de Ramadan, de participanten vinden het fijn dat hun organisatie rekening houdt met deze periode van vasten. Gafar vertelt *“So [organization] is very flexible, last week we had an early stand up at 8:00 o'clock so asked to just change that a little bit so I was able to sleep a little bit longer”*. Bilal vertelt:

My manager said I have to take rest. But I told her: I have some work to complete. But she said "Your work will stay there, Ramadan will not stay there". So enjoy your prayers and other things you want to do. She was pushing me by telling that if she sees me online after 17:00 she will come and personally throw my laptop away -laughs-

Ook het rekening houden met Suikerfeest voelt voor de participanten inclusief, zo vertellen Ali *"My manager told me "You have Suikerfeest, so you can take a day-off for your daughters"* en Nabil *"Als het Suikerfeest krijg ik altijd vrij, ook als het eigenlijk niet kan, iedereen is heel flexibel"*.

Daarnaast is het hebben van een gebedsruimte in de organisatie ook belangrijk voor de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die heb gesproken, aldus Marwa *"Ik ben bijvoorbeeld moslim en ik heb mijn ruimte om te bidden op kantoor en dat vind ik heel goed"*. Een ander voorbeeld gaf Latif. Zijn collega's vertellen hem graag over *"typisch Nederlandse dingen"* zoals feestdagen (Carnaval/Bevrijdingsdag etc.) of bekende Nederlandse schrijvers en zangers wanneer Latif daar om vraagt. Hij vindt het belangrijk om dit soort typische dingen te leren kennen; zijn collega's zijn voor hem de toegangspoort tot meer informatie over Nederland *"Ik vind het heel leuk om deze verhalen te achterhalen en ik kan dat alleen door mensen te spreken"*, aldus Latif.

Een tweede thema dat naar voren kwam in de interviews heeft betrekking op taal. Jamilla en Ibrahim vertellen dat zij een taal cursus hebben gekregen van hun organisatie, dit ervaren zij als inclusief. Ook het rekening houden met de taal doordat collega's bijvoorbeeld vragen *"[Hamza], vind je het goed als we Nederlands praten of heb je liever Engels?"*, of *"it feels as a privilege and inclusive that my colleagues want to be considerate with me by speaking English instead of Dutch"*, aldus Ali.

Wanneer gekeken wordt naar momenten waarop geen inclusie wordt ervaren geven de participanten ook een aantal voorbeelden. Zo vertelt Elmira over discriminatie op de werkvloer bij een eerdere werkgever, waarbij geen sprake van inclusie was:

Mijn manager had een secretaresse met een hoofddoek. In de eerste week zei hij tegen mij "ik heb niks met vluchtelingen". Dus ik vroeg waarom. Toen zei hij "ze komen hier allemaal profiteren van ons". Toen zei ik, heb je het over mij? Toen zei hij "Nee ik heb het niet over jou". Terwijl ik gewoon de enige vluchteling was ik heb alleen geen hoofddoek op, dat voelt niet inclusief.

Ook Marwa kan een voorbeeld geven waarbij inclusie werd belemmerd:

Ik heb gehoord van een statushouder die voor mij in [organisatie] werkte. Zij zat aan tafel met iemand te lunchen en ze zat met een andere Nederlandse vrouw, zij vond haar niet leuk en ze ging

weg, dat is dan niet inclusief vind ik.

Gafar geeft een voorbeeld waarbij de taalbarrière zorgt voor niet-inclusieve handelingen bij andere collega's:

And also things I've heard from other colleagues about what they experienced, because we don't speak Dutch that well and we are not allowed to go Dutch clients. Sometimes, you have like engagement that only focusses on Dutch people, that kind of things.

Opvallend aan bovenstaande citaten is dat de participanten geen voorbeelden geven over het niet ervaren van inclusie bij hun huidige werkgever. De voorbeelden hebben namelijk betrekking op vorige werkervaringen of ervaringen van ex-collega's die inmiddels vertrokken zijn. Hieruit maak ik op dat de participanten het lastig vinden om direct te verwoorden welke factoren inclusie op de werkvloer belemmeren bij hun huidige werkgever. Uit de voorgaande thema's blijkt dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond dit veel subtieler verwoorden. Zo werd in paragraaf 4.2.1 bijvoorbeeld duidelijk dat het voor de participanten niet prettig voelt wanneer een medewerker met vluchtelingenachtergrond wordt voorgesteld als een "vluchteling die werkervaring komt op doen". Met zo'n introductie brengt het label "vluchteling" een negatieve connotatie met zich mee en wordt het discours van gebrek, waarin nadruk ligt op zwakheden en het bieden van hulp, waar Ponzoni et al. (2017) over schrijven zichtbaar.

4.4.2 Rol (leden van) organisatie in stimuleren inclusie

Tijdens de interviews heb ik de participanten gevraagd welke rol (leden van) de organisatie (kunnen) spelen in het stimuleren van inclusie op de werkvloer.

Allereerst komt naar voren dat het belangrijk is om medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ruimte te geven. Zo vertelt Elmira:

Ruimte geven zodat hij of zij tot het recht komt. Zo kun je mensen leren kennen, de organisatiecultuur leren kennen. Dus dat er ruimte wordt gegeven om je plek te vinden en je mening te geven.

Jamilla sluit zich hierbij aan. Zij legt uit dat het aan het begin erg lastig kan zijn in een organisatie omdat alles anders is. Wanneer je als medewerker met een vluchtelingenachtergrond de tijd en ruimte krijgt om te wennen is een organisatie inclusief bezig; zo wordt er namelijk rekening gehouden met de medewerkers.

Het tweede punt gaat over het vermogen van de organisatie/medewerkers om goed naar

elkaar te luisteren. Hierbij is het van belang dat collega's tijd nemen om de positie van een vluchteling te begrijpen, zo vertelt Gafar:

Try to understand the refugees first, when you work with someone from different cultures refugees have their own way of thinking in life in general. You have to understand how refugees think and what they consider as important, try to open communicate and for refugees, most of the refugees have suffered during their lives and are forced to leave their countries so they had to start their live from zero.

Door oprecht en geïnteresseerd te luisteren kunnen culturele verschillen van elkaar begrepen worden en is er sneller sprake van inclusie, zo vindt ook Marwa. Farouk vindt het belangrijk dat er ook goed geluisterd wordt naar wat een medewerker met een vluchtelingenachtergrond echt wil; wanneer een organisatie een medewerker uit deze groep aanneemt moet het niet zo zijn dat men een "gat" opvult maar dat desbetreffend persoon een functie krijgt die aansluit bij zijn of haar ambitie(s). Zoals eerder besproken benadrukt ook Steijn (2003) het belang van de inhoud van werk, ofwel dat je werk doet dat uitdagend is en past bij de verwachtingen van de medewerker. Farouk voegt hieraan toe dat het misschien lastig is om als vluchteling direct te weten waar hij of zij binnen een Nederlandse organisatie gepassioneerd van wordt, omdat de verschillen tussen het bedrijfsleven in het land van herkomst en Nederland vaak groot zijn. Hier kan een organisatie echter achterkomen door met elkaar in gesprek te gaan, maar vooral ook in gesprek te blijven.

Een derde punt heeft te maken van het faciliteren van een open sfeer. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld collega's vanuit verschillende afdelingen en/of teams met elkaar in contact komen. Een voorbeeld hoe dit gedaan kan worden geeft Latif; binnen zijn organisatie vindt elke week een (digitaal) koffiemoment plaats waarin je kunt praten met collega's. Op deze manier wordt contact met collega's van andere afdelingen gestimuleerd, dit omschrijft hij als inclusief. Clara, de manager die ik heb gesproken tijdens het dubbelinterview met Celal, vindt ook dat de organisatie een dergelijke open sfeer moet creëren voor het bereiken van inclusie. Binnen haar organisatie wordt er wekelijks een "taallunch" georganiseerd waarbij internationale medewerkers, waaronder medewerkers met een vluchtelingenachtergrond, kunnen oefenen met het leren van de Nederlandse taal; ze worden hierbij begeleid door medewerkers die de Nederlandse taal goed beheersen. Het faciliteren van een open sfeer waardoor contact met verschillende collega's wordt gestimuleerd draagt volgens de participanten dus bij aan een gevoel van verbondenheid, ofwel sense of belonging. Dat de organisatie hierin actief actie moet ondernemen bespreken ook McClure en Brown (2012). Zij stellen dat een gevoel van sense of belonging op het werk, een belangrijk onderdeel van inclusie, ontstaat door actieve handelingen

van een organisatie, zoals bijvoorbeeld een koffiemoment of taallunch zoals Latif, Clara en Celal noemen.

Een vierde punt heeft betrekking op het begeleiden van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond, zo vertelt Hamza:

Probeer minder empathie te hebben en meer verantwoordelijkheid te geven. Sommige zijn echt heel goed, hebben veel werkervaring. Ze [medewerkers met een vluchtelingenachtergrond] hebben alleen dat steuntje extra nodig, ze moeten die verantwoordelijkheid voelen van "Hee, ik kan dit aan". Daag vluchtelingen dus ook uit dan kan je echt zien dat mensen heel hard kunnen werken, ben niet bang dat ze fouten gaan maken. Nou en, iedereen maakt fouten.

De participanten denken dat het belangrijk is dat de medewerker met vluchtelingenachtergrond extra begeleiding krijgt, zonder dat dit gebeurt vanuit medelijden omdat de persoon "zielig" wordt gevonden of vanuit angst omdat men denkt dat een medewerker met een vluchtelingenachtergrond het werk niet aan kan. *"I would like colleagues to see me as a guy with a lot of talent instead of he is very sad, he's a refugee, let's make it work for him"*, aldus Celal. *"Misschien maak ik soms een foutje meer, maar ik kan het werk echt wel aan, mijn collega's zien dat gelukkig ook zo. Ze helpen soms wat meer, maar dat is fijn"*, vertelt Marwa. De participanten benadrukken dus dat zij graag hard willen werken, maar niet zielig gevonden willen worden, zoals ook het citaat van Hamza laat zien. Wel hebben de participanten hier, vanwege onder andere culturele verschillen zoals besproken in paragraaf 4.2.4, naar eigen zeggen soms extra begeleiding bij nodig, zonder daarbij nadruk te leggen op het gegeven dat iemand gevlucht is. Elmira legt uit *"De andere achtergrond is de waarheid, ja het is een vluchteling, maar niet verder bijzonder doen. Gewoon iemand behandelen zoals je andere collega's ook behandelt"*.

Het vijfde punt dat uit de interviews naar voren kwam heeft te maken met het geven van erkenning aan medewerkers met een vluchtelingenachtergrond. Ibrahim legt uit dat hij veel zelfvertrouwen heeft gekregen op de werkvloer omdat zijn manager hem erkenning gaf:

Ik heb geluk gehad met mijn teammanager want hij kwam elke dag langs mijn kamer om te zeggen: "Je hebt het goed gedaan [Ibrahim]. Elke keer kreeg ik een goed gevoel en dat is heel belangrijk.

Ook Hamza omschrijft dat het ontvangen van complimenten een bijdrage levert aan het verbeteren van inclusie omdat hij voelt dat hij er dan echt toe doet: *"Beloon ook de kleine verbeteringen, dat geeft mensen het gevoel van ik doe iets goed, ik doe iets productief, ik hoor erbij. Geloof me, ik weet het echt zeker: mensen gaan dan floreren"*. Het krijgen van waardering vanuit

leden van de organisatie zorgt voor het gevoel dat men iets toevoegt aan de organisatie (McClure & Brown, 2012); dit sluit aan die bij het voorbeeld dat de participanten geven wanneer het gaat om inclusie.

Tot slot lieten alle participanten doorschemeren dat er sprake moet zijn van een wisselwerking tussen medewerker met een vluchtelingenachtergrond en organisatie, zoals in paragraaf 4.4.1 naar vormen kwam waarin ik hun visie op inclusie heb omschreven. Deze wisselwerking houdt in dat ook statushouders open moeten staan voor het leren kennen van andere (organisatie)culturen. Een citaat van Elmira verheldert dit *“Ik denk dat dat het beter is dat we elkaars cultuur begrijpen in plaats dat één iemand zich helemaal moet aanpassen”*.

4.4.3 (On)zichtbaar D&I beleid

Zoals besproken in de inleiding hebben de meeste organisaties uit het netwerk van de Refugee Talent Hub de ambitie om inclusief te zijn. Ik heb de participanten daarom gevraagd naar de mate van (on)zichtbaarheid van diversiteit en inclusie in deze organisatie door middel van bijvoorbeeld een D&I beleid om te achterhalen op welke manier organisaties momenteel inclusie proberen te stimuleren.

Hamza en Djamal vertellen dat er in hun organisatie een zichtbaar D&I beleid is waarvoor een speciale onderzoeksgroep is opgericht. Deze groep doet onderzoek naar D&I binnen de organisatie, maar ook daarbuiten. Belangrijke zaken worden opgenomen in HR-processen en uitgedragen naar de buitenwereld, bijvoorbeeld door artikelen op de website over D&I. Gafar, Celal en Ibrahim vertellen dat hun organisatie actief bezig is om medewerkers bewust te maken voor D&I door middel van trainingen, vergaderingen of mails over het onderwerp. Ook Latif, Marwa en Karim zijn positief over het D&I beleid binnen hun organisatie, waarvoor een speciaal comité voor is opgericht. Latif vertelt: *“Diversiteit staat hoog in het vaandel, volgens mij doet [organisatie] haar best om diversiteit te kunnen bereiken op de werkvloer”*. Latif voegt hieraan toe dat zijn organisatie volgens een onderzoek, de *FT Diversity Leaders 2020*, in de top vijf procent van de wereld staat op het gebied van D&I. *“Discriminatie is echt nul bij [organisatie] ik vind dat heel fijn”*, aldus Latif. Dit wordt onder meer zichtbaar in campagnes, de verdubbeling van bonus voor het aandragen van een vrouwelijke medewerker en artikelen over medewerkers met verschillende achtergronden, waar Latif ook aan mee heeft gewerkt. Een aantal participanten speelt ook een rol in het uitvoeren van en/of bepalen van het D&I beleid van hun organisatie. Zo denken Farouk en Latif mee hoe de komende trajecten voor nieuwkomers met de Refugee Talent Hub vormgegeven kunnen worden; hun ervaring als medewerker met een vluchtelingenachtergrond wordt dus meegenomen in de keuzes omtrent het beleid. Ook Hamza en Bilal worden geregeld gevraagd om hun mening te geven over bepaalde keuzes van het management, zo vertelt Hamza:

Maar als er iets moet veranderen aan het vluchtelingenbeleid vinden ze het fijn om mijn mening te vragen, en dat voelt wel inclusief. Van hee, wat denk jij hier eigenlijk over? Wat vind jij er eigenlijk van?

De participanten waarderen het dat zij mee mogen denken in het D&I beleid van de organisatie en voelen zich hierdoor onderdeel van het groter geheel.

Echter, niet alle organisaties hanteren een zichtbaar D&I beleid. Zo vertelt Nabil dat zijn organisatie wel een D&I beleid heeft, maar hier tijdens zijn dagelijkse werkzaamheden niets van terug ziet in de vorm van activiteiten zoals beschreven door de participanten in de vorige alinea's (artikelen op de website; vergaderingen; mails over D&I; rol in D&I beleid). Jamilla en Ibrahim hebben geen weet van een D&I beleid binnen hun organisatie, maar hebben wel het idee dat het management D&I belangrijk vindt omdat de organisatie steeds internationaler wordt.

Tijdens de interviews heb ik de participanten ook gevraagd naar de redenen waarom zij denken dat hun organisaties zich bezighouden met D&I. Celal vertelt *"I think diversity is useful for both sides. So for the companies to hire people with high qualifications but also for the refugees to get a future"*. Ook Jamilla denkt dat er sprake is van een win-win situatie:

Je kunt eigenlijk elkaar helpen: [organisatie] helpt om de vluchteling een stabiele toekomst op de bouwen, een baan te hebben. [Organisatie] kan leren van de vaardigheden van de vluchteling. Dus het is eigenlijk een wisselwerking tussen de organisatie en de vluchteling, beide partijen kunnen eraan verdienen.

Ook Karim benoemt deze relatie *"Elke nationaliteit weet weer iets anders dan een andere nationaliteit. Dat is belangrijk voor hun, maar ook voor het bedrijf. Het is eigenlijk een wisselwerking, het gaat twee kanten op"*.

Uit bovenstaande interviewfragmenten blijkt dat het bevorderen van inclusie in organisaties belangrijk is voor zowel de organisatie zelf, als voor de medewerker met een vluchtelingenachtergrond die wordt aangenomen. Dit komt overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Diversiteit in Bedrijf (2020), een organisatie die zich richt op het managen van diversiteit en inclusie op de werkvloer: hoe hoger het welzijn van de medewerker, des te groter de kans dat hij optimaal presteert waardoor uiteindelijk weer de organisatieresultaten verbeteren (2020, p. 10).

4.4.4 Duurzame toekomst

Nederlandse organisaties hebben moeite met het integreren van medewerkers met een

vluchtelingenachtergrond binnen hun organisaties, ondanks hun goede bedoelingen, zo blijkt uit het onderzoek van Ponzoni et al. (2017) dat ik eerder in mijn onderzoek heb besproken. Tot slot ben ik daarom met de participanten in gesprek gegaan over de rol die organisaties nu, maar ook in de toekomst kunnen spelen bij de integratie van vluchtelingen in organisaties. Volgens de participanten zijn factoren die deze lange termijn integratie bemoeilijken op te delen in 1) de intenties van een organisatie en 2) het aanpassingsvermogen van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond zelf.

Aan de ene kant denkt een deel van de participanten dat de rol van organisatie cruciaal is: inclusie is gedoemd te mislukken wanneer organisaties medewerkers met een vluchtelingenachtergrond bijvoorbeeld alleen aannemen voor hun imago, zo vertelt Hamza *“Sommige bedrijven zeggen we laten zien dat we zoveel mensen hebben aangenomen, maar ze willen het alleen voor de buitenwereld”*. De intentie om een medewerker met een vluchtelingenachtergrond aan te nemen moet vanuit een oprecht hart komen, zo vindt ook Farouk. Latif vult aan dat het begeleiden van een vluchteling misschien niet de snelste en de gemakkelijkste oplossing is voor een organisatie, een Nederlandse medewerker begrijpt de processen volgens hem waarschijnlijk sneller, maar Latif is ervan overtuigd dat het aannemen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond naar verloop van zijn vruchten afwerpt. Wanneer een organisatie die tijd en moeite uiteindelijk niet kan geven, ondanks goede intenties, wordt de lange termijn integratie een lastig verhaal.

Aan de andere kant denkt een deel van de participanten dat de oorzaak niet ligt bij de organisatie, maar bij de medewerker met een vluchtelingenachtergrond zelf. Zo vertellen Nabil en Celal dat de arbeidsinhoud bij de medewerker met een vluchtelingenachtergrond moet passen, omdat hij of zij zich anders niet verbonden voelt met de organisatie. Dit komt overeen met het onderzoek van Steijn (2003) dat al eerder aan bod is gekomen tijdens deze analyse. Medewerkers met een vluchtelingenachtergrond willen volgens Celal graag snel aan het werk waardoor zij soms niet inhoudelijk kijken naar de functie *“The general mentality of refugees is “you have to start working as soon as possible” and that’s why they didn’t look at the quality of work, does it fit or not”*. Dit kan een oorzaak zijn waardoor medewerkers met een vluchtelingenachtergrond er na verloop van tijd toch voor kiezen om de organisatie te verlaten. De motivatie onder vluchtelingen om te werken is dus hoog, zoals Mattheijer (2000) ook benadrukte, maar dit kan ook leiden tot overhaaste beslissingen waardoor de lange termijn integratie belemmerd wordt. Djamal voegt daaraan toe dat het aanpassingsvermogen van een vluchteling cruciaal is *“Wanneer mensen niet willen werken en zichzelf niet willen aanpassen aan de nieuwe cultuur blijven ze niet lang bij een organisatie”*. Ali, Ibrahim en Farouk sluiten zich hierbij aan; zij denken dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich open en flexibel moeten opstellen om integratie binnen een organisatie te laten slagen.

Daarnaast hebben de participanten een aantal voorbeelden gegeven waarin de rol van de organisatie en haar medewerkers in deze besproken wordt. Volgens Bilal, Farouk en Karim zou het slim zijn om als organisatie een (culturele) werkcoach in te huren. Zo'n werkcoach kan zowel medewerkers met als degenen zonder vluchtelingenachtergrond intensief begeleiden bij het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat *"Ik denk dat het wel echt goed is om mensen die ervaring hebben met de cultuur te laten helpen, want het leven is zo anders in Nederland"*, aldus Karim. Farouk vult aan *"What the company can do is hire a work coach or somebody else who really listens to the refugee and speaks with the refugee on daily bases, how the day is going"*. De werkcoach kan ook in dienst staan van de organisatie omdat hij of zij veel ervaring heeft met andere culturen en dus kan uitleggen waar een medewerker met een vluchtelingenachtergrond tegen aan kan lopen binnen de organisatie zodat de organisatie dit voor kan zijn. Het laatste voorbeeld hiervan noemt Latif:

De vraag "Waarom is diversiteit en inclusie belangrijk voor Nederland als land?" is belangrijk. De media NOS-journaal en zo laten goede verhalen over vluchtelingen zien op de televisie. Maar de vraag waaróm dit zo belangrijk is in Nederland wordt niet behandeld op televisie.

Latif legt uit dat hij het voeren van dit gesprek juist relevant vindt, omdat hij merkt dat hij tot een diepere laag komt in de relatie met zijn collega's op de werkvloer wanneer ze samen nadenken over de kern waarom inclusie voor hun organisatie van toegevoegde waarde is.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in ervaringen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Hiermee kan de Refugee Talent Hub werkgevers gericht dan voorheen begeleiden bij het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat waardoor integratie op de lange termijn gestimuleerd wordt. De concepten diversiteit, inclusie en sense of belonging staan hierbij centraal.

Mijn onderzoek richt zich op het organisatorisch niveau vanuit het perspectief van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond: hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt wat er volgens hen nodig is om inclusie op de werkvloer te ervaren en welke rol organisaties hierin kunnen spelen. Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de academische kennis over diversiteit en inclusie binnen organisaties, die momenteel met name gericht is op het individuele welzijn van vluchtelingen waarbij de rol van organisaties onbesproken blijft (Lee et al., 2020).

De volgende onderzoeksvraag staat daarbij centraal:

Welke ervaringen hebben medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij Refugee Talent Hub en welke factoren bevorderen of belemmeren volgens hen inclusie op de werkvloer?

Aan de hand van de volgende drie deelvragen ga ik vervolgens op zoek naar een antwoord op de hoofdvraag:

1. *Welke rol speelt het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur bij het ervaren van inclusie?*
2. *Wanneer voelen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van een organisatie en/of zich thuis in een organisatie?*
3. *Op welke manier proberen werkgevers inclusie op de werkvloer te stimuleren volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en hoe wordt dit door hen ervaren?*

Het antwoord op de hoofd- en deelvragen wordt besproken aan de hand van de bevindingen uit het literatuur- en empirisch onderzoek. Vervolgens worden praktische aanbevelingen voor de Refugee Talent Hub beschreven waarna uitgelegd wordt hoe dit onderzoek een bijdrage levert aan de huidige academische kennis. Tot slot worden suggesties voor eventueel vervolgonderzoek besproken en de limitaties van dit onderzoek.

5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

Allereerst heb ik onderzocht hoe de participanten de weg naar werk hebben ervaren. Hiermee kunnen de overige bevindingen in context geplaatst worden. Zo blijkt dat de zoektocht naar

werk voor de meeste participanten niet gemakkelijk was. De vluchtelingenkloof waar Bakker et al. (2017) over schrijven is een harde realiteit; medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ervaren daadwerkelijk een achterstand wanneer zij willen integreren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Verschillende redenen worden hiervoor gegeven. Zo kunnen de participanten vanwege hun vluchtelingenachtergrond een gat in hun cv hebben, ontbreekt het hen aan kennis over hoe een passende baan te vinden en hebben zij nauwelijks tot geen toegang tot hulp hierbij. De begeleiding van de Refugee Talent Hub blijkt voor de participanten van groot belang geweest te zijn voor het vinden van een passende baan. Hierdoor kregen zij de juiste begeleiding en toegang tot een netwerk. Dat bemiddelende organisaties, zoals de Refugee Talent Hub, een grote rol spelen in het vinden van een passende baan benadrukken ook Ponzoni et al. (2017) in hun onderzoek.

Daarnaast wordt het belang van werk door de participanten benadrukt. Werk stelt hen in staat zich verbonden te voelen met de Nederlandse samenleving. Overeenkomstig met het onderzoek van Warmerdam en Van den Tillaart (2004) blijkt dat de participanten inderdaad de behoefte voelen om onderdeel te worden van de nieuwe samenleving. Dankbaarheid jegens Nederland blijkt hierin echter ook een grote rol te spelen. De participanten vertellen namelijk dat zij het idee hebben dat ze pas echt iets toevoegen aan de maatschappij en het gevoel hebben dat ze ertoe doen als ze een baan hebben, waar ze erg dankbaar voor zijn; dit wordt door Warmerdam en Van den Tillaart niet genoemd. Dat deelnemen aan de maatschappij, door middel van bijvoorbeeld het deelnemen aan de arbeidsmarkt, een belangrijk onderdeel is van integreren wordt ook door Ager en Strang (2004) omschreven. Ager en Strang stellen namelijk dat sense of belonging, ofwel een gevoel van verbondenheid, een indicator is van succesvolle integratie.

Samenvattend is de weg naar werk voor de participanten niet altijd even makkelijk geweest. Nu de participanten een passende baan hebben gevonden doen zij er voor hun gevoel echt toe in de Nederlandse maatschappij, wat resulteert in grote dankbaarheid om deel te mogen nemen aan de samenleving.

5.1.1 Organisatiecultuur

Nu de context van dit onderzoek, de weg naar werk, duidelijk is omschreven, heb ik gekeken naar hoe het er volgens de participanten in de praktijk aan toe gaat binnen de organisaties vanaf het moment dat zij er aan het werk zijn gegaan. Hierbij wordt uiteindelijk antwoord gegeven op de eerste deelvraag:

Welke rol speelt het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur bij het ervaren van inclusie?

Allereerst blijkt de manier waarop de participanten in de organisatie zijn welkom geheten van invloed te zijn op het hebben van een gevoel van verbondenheid. Er valt hierbij een onderscheid te maken tussen participanten die vanwege een speciaal introductietraject met het label “vluchteling” zijn gestart en participanten die zonder label zijn gestart. Het label “vluchteling” werkt volgens een aantal vluchtelingen culturele parameters in de hand. Zo werd er bijvoorbeeld met een participant omgegaan alsof hij niet wist wat een toetsenbord van een computer was en gaf een andere participant een voorbeeld waarbij zij binnen de organisatie werd voorgesteld als een “vluchteling die werkervaring komt opdoen”. De participanten voelden zich hierdoor in een negatief hokje geplaatst. Hieruit blijkt dat het label “vluchteling” het discours van gebrek in de hand werkt waar Ponzoni et al. (2017) over schrijven. Ponzoni et al. beargumenteren namelijk dat het discours van gebrek er in de samenleving voor zorgt dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond discursief worden afgeschild als zwak en hulpbehoevend. Echter, niet voor alle vluchtelingen brengt het label “vluchteling” een negatieve connotatie met zich mee. Een aantal participanten omschrijft het juist als positief omdat zij hierdoor extra steun en begeleiding krijgen bij de start in een organisatie.

Na de start in een organisatie draagt een aantal zaken bij aan een veilige werkomgeving. Zo is het volgens de participanten van belang dat zij werk op niveau doen, goede relaties kunnen opbouwen met collega's en sociale activiteiten buiten de werkzaamheden kunnen ondernemen. De taalbarrière kan echter zorgen voor belemmeringen op de werkvloer. Zo schamen de participanten zich soms om Nederlands te spreken uit angst om het niet goed te doen. De motivatie om de taal onder de knie te krijgen blijft echter hoog, ondanks dat dit een lastig proces is. Naast de taalbarrière zorgen ook andere culturele verschillen voor belemmeringen op de werkvloer. Zo komt uit de interviews naar voren dat kunnen omgaan met culturele verschillen, bijvoorbeeld begrip voor de Ramadan of uitleg over de hiërarchische structuur van een bedrijf, volgens de vluchtelingen essentieel is voor het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur. Dit is dus een proces dat twee kanten heeft en dit komt overeen met het onderzoek van Bruel en Colsen (1998). Wanneer de participanten het idee hebben dat zij de (on)geschreven regels van de organisatiecultuur begrijpen, voelen zij zich verbonden met hun organisatie en vice versa. Martin (2002) omschrijft dat de organisatiecultuur zichtbaar wordt in alledaagse praktijken, zoals humor en verhalen. De participanten omschrijven dat het begrijpen van deze alledaagse praktijken soms lastig is vanwege culturele verschillen tussen het moederland en Nederland. Zo werd een aantal voorbeelden gegeven waarbij miscommunicatie en/of verwarring ontstond bij de participanten vanwege een andere soort verhouding tussen manager en medewerker op de werkvloer.

Kortom, het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur is essentieel voor het

ervaren van inclusie. Voor de participanten is dit een lastig proces omdat zij vanwege culturele verschillen en de taalbarrière vaak niet snel de (on)geschreven regels van de organisatiecultuur begrijpen. Echter, wanneer organisaties de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond tijd, ruimte en begeleiding geven om te acclimatiseren gaat het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur na verloop van tijd lukken; dit draagt uiteindelijk bij aan een gevoel van inclusie.

5.1.2 Onderdeel van organisatie

Nu duidelijk is waarom het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur van belang is bij het ervaren van inclusie op de werkvloer is het van belang om te kijken wanneer een medewerker met vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van en/of thuis voelt in een organisatie. Daarom geef ik in deze paragraaf antwoord op de tweede deelvraag:

Wanneer voelen medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel van een organisatie en/of zich thuis in een organisatie?

Een aantal zaken zijn hierbij volgens de participanten van belang. Allereerst, uit de interviews blijkt dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel voelen van de organisatie wanneer de inhoud van het werk aansluit bij hun ambities waardoor hij of zij zich kan blijven ontwikkelen. Dit komt overeen met het onderzoek van McClure en Brown (2012) die omschrijven dat de verbondenheid met een organisatie stijgt naarmate de medewerker zich professioneel ontwikkelt op de werkvloer.

Ten tweede, het ervaren van zekerheid voor de toekomst is voor de participanten belangrijk. Wanneer de organisatie transparantie biedt over doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie draagt dit bij aan een gevoel van verbondenheid. Uit de interviews maak ik op dat de participanten extra veel behoefte hebben aan zekerheid in hun leven vanwege hun vluchtelingenachtergrond. Canefe (2010) beschrijft in zijn onderzoek dat vluchtelingen die hun oorspronkelijke land zijn kwijt geraakt sterk de behoefte voelen om het gevoel van thuis terug te vinden in de nieuwe samenleving. Het onderzoek van Canefe richt zich niet speciaal op organisaties, maar uit de interviews blijkt dat deze behoefte binnen organisatorische context ook groot is. De relatie met collega's speelt hierbij een grote rol. De participanten voelen zich namelijk betrokken bij de organisatie wanneer collega's (on)gevraagd extra informatie over de organisatie geven of gesprekken voeren over de Nederlandse cultuur. De rol van een manager is van grote invloed op binding met de organisatie (Nijhoff et al., 2002), zo vinden ook de participanten. Een manager die (extra) hulp biedt wanneer het niet goed gaat wordt gezien als een betrokken manager, wat leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers met een

vluchtelingenachtergrond bij de organisatie. Door het zoeken naar relaties op de werkvloer creëren de participanten een gevoel van thuis op de werkvloer.

Tot slot, de mate waarin de participanten zichzelf kunnen zijn op de werkvloer heeft ook invloed op de mate waarin zij zich onderdeel voelen van de organisatie, zo blijkt uit de interviews. Opnieuw komt hierbij de rol van de organisatie naar voren: wanneer de organisatie en haar leden ruimte creëren voor de medewerker met een vluchtelingenachtergrond om zichzelf te ontplooien, voelt hij of zij zich thuis. De identiteit van een werknemer bepaalt dus niet of een vluchteling wordt opgenomen in een systeem, zoals Ortlieb et al. (2020) en Shore et al. (2011) vanuit de dominante wetenschap op inclusie beschrijven, maar wederkerigheid tussen de inzet van een organisatie en de houding van een vluchteling. Een bredere organisatorische context, waar Zanoni et al. (2010) ook voor pleiten, moet dus bekeken worden wanneer het gaat om het ervaren van inclusie op de werkvloer.

Kortom, de participanten voelen zich onderdeel van een organisatie wanneer zij werk op niveau uitvoeren waardoor zij zich kunnen ontwikkelen als professional. Ook een gevoel van zekerheid hebben over de toekomst binnen een organisatie is van belang. De participanten voelen zich thuis wanneer zij relaties kunnen opbouwen met collega's en het management en daarbij ook ruimte voelen om zichzelf te mogen zijn op de werkvloer. Een actieve inzet van zowel de organisatie, als de medewerker met een vluchtelingenachtergrond is hierbij cruciaal.

5.1.3 Rol organisatie

Nu duidelijk is waarom het begrijpen van de organisatiecultuur belangrijk is voor het ervaren van inclusie en wanneer een medewerker met een vluchtelingenachtergrond zich onderdeel voelt van en/of thuis voelt in een organisatie bespreek ik de perspectieven van de participanten op D&I binnen organisaties. Hierdoor wordt niet alleen duidelijk wat er volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond nodig is om aan het werk te gaan en zich thuis te voelen in een organisatie, maar wat er volgens hen nodig is om aan het werk te blijven. Om hierachter te komen geef ik antwoord op de laatste deelvraag:

Op welke manier proberen werkgevers inclusie op de werkvloer te stimuleren volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond en hoe wordt dit door hen ervaren?

Uit de interviews blijkt dat de participanten de manier waarop hun organisaties inclusie stimuleren verdelen in twee onderwerpen: cultuur en taal. Zo blijkt aan de ene kant dat organisaties inclusie stimuleren door rekening te houden met cultuur, bijvoorbeeld door vrij te geven op niet-erkende religieuze feestdagen in Nederland of een gebedsruimte te faciliteren.

Aan de andere kant wordt inclusie gestimuleerd door rekening te houden met de taalbarrière door bijvoorbeeld Engels te praten in plaats van Nederlands of taallessen aan te bieden.

Volgens de participanten kunnen zowel de organisatie zelf, als haar leden hierbij een grote rol spelen. De participanten hebben voor het vervullen van deze rol zelf een aantal suggesties. Zo is het allereerst van belang dat een organisatie medewerkers met een vluchtelingenachtergrond de ruimte biedt om te acclimatiseren. Daarnaast vinden de participanten het belangrijk dat organisaties de tijd nemen om naar het verhaal en de ambitie(s) de medewerker met een vluchtelingenachtergrond te luisteren, omdat de participanten uit eigen ervaring weten dat dit soms tijd nodig heeft.

Ten derde is het volgens de participanten belangrijk dat de organisatie een open sfeer faciliteert binnen het hele bedrijf door contact met andere collega's aan te moedigen. Wanneer er geen open sfeer is, kan er volgens de participanten geen band worden opgebouwd met collega's; zoals eerder besproken is dit cruciaal voor het ervaren van inclusie. Ook vinden de participanten het belangrijk dat zij extra aandacht en begeleiding krijgen zonder dat dit gebeurt vanuit het idee dat zij vanwege hun vluchtelingenachtergrond zielig zijn. Tot slot, in lijn met het onderzoek van Ghorashi (2020) waarin gesproken wordt over het waarderen van minderheden in organisaties, willen de participanten graag erkenning krijgen voor hetgeen dat ze wél goed doen, zodat de focus niet alleen ligt op achterstanden. Hiermee krijgen zij het gevoel dat ze zichzelf mogen ontwikkelen en hun bijdrage binnen de organisatie gewaardeerd wordt.

Uit de interviews blijkt dat de participanten graag een rol spelen in het meedenken over een D&I beleid. De participanten benadrukken hierbij het belang van het stimuleren van inclusie voor zowel de organisatie als voor de medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zelf. Dit houdt in dat beide partijen hun best moeten doen om elkaars cultuur te begrijpen en zich waar nodig aan te passen. Moeilijkheden rondom integratie op de lange termijn zijn volgens de participanten te wijten aan zowel 1) het aanpassingsvermogen van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond als aan 2) de intenties van een organisatie. Wanneer beide partijen dezelfde verwachtingen van elkaar hebben is de kans op duurzame integratie groot; transparantie is hierbij essentieel.

Kortom, inclusie is iets dat samen tot stand komt en dus niet slechts afhankelijk is van de mate waarin een individu wordt opgenomen in een organisatie; dit komt overeen met de kritiek die Zannoni et al. (2010) leveren op een positivistische kijk naar identiteit. Werkgevers kunnen inclusie tot op zekere hoogte stimuleren, maar het realiseren van inclusie op de werkvloer is volgens de participanten ook afhankelijk van hun aanpassingsvermogen: inclusie is dus wederkerig.

5.1.4 “Als je fijn werk hebt, is dat je thuis”

Kijkend naar de hoofdvraag kan gesteld worden dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond verschillende ervaringen hebben met inclusie op de werkvloer. Om een beter begrip te krijgen van de ervaringen met inclusie op de werkvloer ben ik in dit onderzoek uitgegaan van een begrip van inclusie dat is omschreven door Nugent et al. (2016). Nugent et al. (2016) stellen dat inclusie een complex begrip is dat lastig te definiëren is omdat het te maken heeft met subjectieve gevoelens van “erbij horen” en “ertoe doen”. Ik heb daarom in dit onderzoek gekeken naar wat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ervoor nodig hebben om zich onderdeel te voelen van en/of thuis te voelen van een organisatie.

Uit mijn bevindingen blijkt dat het begrijpen en aanvaarden van de organisatiecultuur essentieel is om zich onderdeel te voelen van een organisatie. Dit wordt door de participanten als een lastig proces ervaren vanwege culturele verschillen en een taalbarrière. Wanneer de participanten echter ruimte krijgen van hun organisatie om te acclimatiseren voelt dit volgens hen inclusief. Het uitvoeren van werk op niveau, transparantie over doorgroeimogelijkheden, het opbouwen van relaties met collega's en de ruimte voelen om zichzelf te mogen zijn op de werkvloer maken dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond zich thuis kunnen voelen in een organisatie. Zoals Latif omschreef *“Je moet niet naar werk, maar naar “huis” zoeken, want als je fijn werk hebt, is dat je thuis”*.

Het realiseren van bovenstaande onderdelen is volgens de participanten niet alleen afhankelijk van de bereidheid van een organisatie om een individu te includeren, zoals theorieën binnen de sociale psychologie omschrijven, maar iets dat samen tot stand komt. De ervaringen van de participanten laten zien dat zowel de organisatie als de medewerker met een vluchtelingenachtergrond bereid moeten zijn om zich in te zetten voor een inclusief werkklimaat. Het realiseren van inclusie is hiermee wederkerig en van twee partijen afhankelijk.

Het beantwoorden van het tweede deel van de hoofdvraag, welke factoren inclusie bevorderen of belemmeren volgens medewerkers met een vluchtelingenachtergrond, is dus niet zo zwart-wit. Echter, uit de interviews blijkt wel dat factoren die het gevoel van inclusie op de werkvloer bevorderen te maken hebben met het bieden van tijd, ruimte en begeleiding. Ook het faciliteren van een open sfeer kan worden gezien als een factor die inclusie bevordert, omdat hierdoor relaties met collega's en manager(s) kunnen worden opgebouwd en een vluchteling zich kan ontplooiën. Dit draagt bij aan een gevoel van verbondenheid met de organisatie.

Factoren die inclusie belemmeren worden door de participanten niet direct verwoord, maar veel vaker indirect en subtiel. Ik maak uit de interviews op dat het benadrukken van het label “vluchteling” een negatieve connotatie in de hand werkt, waardoor men zich anders blijft voelen. Dit uit zich bijvoorbeeld in introductietrajecten waar, ondanks goede bedoelingen, constant nadruk wordt gelegd op de vluchtelingenachtergrond van medewerkers. Wanneer deze

medewerkers zich niet gewaardeerd voelen om wie zij zijn en geen zekerheid hebben voor de toekomst belemmert dit een gevoel van inclusie en dus integratie op de lange termijn.

Samenvattend, wanneer organisaties inclusie willen bevorderen is het van belang dat men de complexiteit van het begrip niet onderschat. Het realiseren van een inclusief werkklimaat kost inzet, tijd en moeite van alle leden van de organisatie. Het ervaren van inclusie kan per persoon verschillen omdat er geen recept is waarmee inclusie gegarandeerd bereikt wordt. Inclusie is wederkerig: je doet het samen.

5.2 Praktische aanbevelingen Refugee Talent Hub

Op basis van het literatuur- en empirisch onderzoek heb ik vier aanbevelingen geformuleerd waarmee de Refugee Talent Hub de werkgevers uit het netwerk gericht dan voorheen kan begeleiden bij het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat.

5.1.1. Intenties organisatie

Uit de interviews komt naar voren dat de participanten het belangrijk vinden dat zij het gevoel krijgen dat een organisatie met de juiste intenties aan de slag wil gaan met de doelgroep. Organisaties moeten dus niet alleen willen samenwerken met medewerkers met een vluchtelingenachtergrond omdat zij nog een aantal vacatures open hebben staan die lastig op te vullen zijn; zij moeten zich bewust zijn van het gegeven dat het misschien lang(er) duurt om een medewerker met een vluchtelingenachtergrond in te werken maar dat dit na verloop van tijd zijn vruchten afwerpt. Mijn aanbeveling voor de Refugee Talent Hub is dan ook om specifiek dan voorheen het gesprek te voeren met de organisaties over de intenties, door bijvoorbeeld de volgende vragen te bespreken: Waarom willen ze medewerkers met een vluchtelingenachtergrond aannemen binnen het bedrijf? Is de organisatie zich bewust van de extra tijd, ruimte en begeleiding die deze doelgroep nodig heeft? Wanneer de intenties van de organisatie helder zijn en verwachtingen op papier zijn gezet is de kans dat de medewerker met een vluchtelingenachtergrond zich kan binden met de organisatie waarschijnlijk groter; dit zal uiteindelijk duurzame integratie bevorderen.

5.2.2. Culturele werkcoach

Culturele verschillen kunnen een grote rol spelen in binding met de organisatie. Een aantal participanten gaf aan dat zij het prettig hadden gevonden als er iemand binnen de organisatie was geweest die direct vanaf het begin de medewerker met een vluchtelingenachtergrond onder zijn of haar vleugels had genomen in de vorm van een specifieke buddy: een culturele werkcoach. Zo'n werkcoach is volgens de participanten niet nodig om de inhoud van het werk te bespreken, maar juist om alles daarbuiten te verhelderen. Een culturele werkcoach is iemand die

ervaring heeft met verschillende culturen, waardoor hij of zij de nieuwkomers vanaf de start in de organisatie begrijpt en kan begeleiden. Ook kan een culturele werkcoach de organisatie begeleiden omdat hij of zij kan uitleggen waar nieuwkomers tegen aan kunnen lopen vanwege hun vluchtelingenachtergrond. Een voorbeeld is dat mensen uit Syrië het vaak lastig vinden om “nee” te zeggen: wanneer dit alvorens de start van een medewerker met een vluchtelingenachtergrond duidelijk is, kan een organisatie hierop anticiperen en de medewerker met een vluchtelingenachtergrond aanmoedigen om vaker “nee” te zeggen. Wanneer een organisatie niet de mogelijkheid heeft om een culturele werkcoach in te schakelen is mijn advies dat er ook hulp gevraagd kan worden aan de medewerkers met vluchtelingenachtergrond die al langer werkzaam zijn binnen de organisatie. Meerdere participanten hebben namelijk duidelijk gemaakt dat zij best een rol zouden willen spelen bij het begeleiden van nieuwkomers, vanwege hun ervaring in de organisatie als medewerker met een vluchtelingenachtergrond.

Kortom, mijn aanbeveling voor de Refugee Talent Hub is om samen met de organisatie te kijken naar de mogelijkheden omtrent een culturele werkcoach. Mocht het voor een organisatie niet mogelijk zijn om daar iemand voor aan te nemen of een medewerker met een vluchtelingenachtergrond bereid te vinden kan de Refugee Talent hub met haar ervaring ook een rol spelen in begeleiding van de werkgevers. Hoe beter een medewerker met een vluchtelingenachtergrond de organisatiecultuur kan begrijpen, hoe sneller hij of zij zich kan binden aan de organisatie waardoor de lange termijn integratie verbeterd wordt.

5.2.3. Transparantie

De derde aanbeveling heeft te maken met transparantie van de werkgevers. De participanten hebben namelijk kenbaar gemaakt dat binding met de organisatie voor een groot deel te maken heeft met zekerheid over de toekomst binnen een organisatie. Vluchtelingen hebben vanwege hun achtergrond een grote behoefte aan zekerheid in hun leven. Om zich te binden aan een organisatie is het daarom van belang dat de organisatie transparant is over de mogelijkheden binnen het bedrijf. Het schetsen van duidelijkheid over deze contractvormen zou erg helpen, zo blijkt uit de interviews. Wanneer er geen kaders gesteld zijn om zich te ontwikkelen is het voor een medewerker met een vluchtelingenachtergrond lastig om zich te binden aan een organisatie. Mijn advies voor de Refugee Talent Hub is daarom om samen met de organisaties het gesprek aan te gaan over hoe zij extra aandacht kunnen besteden aan het bieden van transparantie over doorgroeimogelijkheden. Wanneer de organisaties een goed communicatieplan ontwikkelen waarin specifiek aandacht wordt besteed aan het begeleiden van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond wordt de kans op lange termijn integratie vergroot, omdat de medewerkers zich makkelijk(er) binden aan de organisatie.

5.2.4. We doen het samen

Uit mijn literatuur- en empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat inclusie wederkerig is; het is iets dat alleen samen tot stand kan komen. Uit de gesprekken met de participanten maak ik op dat veel organisaties zelf allerlei initiatieven bedenken om inclusie te realiseren. Hierbij wordt het perspectief van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond niet meegenomen, terwijl de participanten zelf ook ideeën hebben over hoe inclusie gerealiseerd kan worden. Mijn advies aan de Refugee Talent Hub zou daarom zijn om de organisaties te begeleiden bij het creëren van een gelijkwaardige relatie; een wisselwerking waarbij organisatie en medewerker met een vluchtelingenachtergrond samenwerken om een inclusief werkklimaat te realiseren.

5.3 Bijdrage huidige academische kennis

Zoals beschreven richt de huidige literatuur zich met name op factoren die arbeidsintegratie van vluchtelingen kunnen belemmeren (Bakker et al. 2017; Razenberg & de Gruijter, 2017). Er is tot op heden nog weinig onderzoek gedaan naar hoe deze specifieke doelgroep zich voelt wanneer zij eenmaal in Nederlandse organisaties werkzaam zijn. Door in gesprek te gaan met veertien medewerkers met een vluchtelingenachtergrond die werkzaam zijn in verschillende organisaties zijn hun verhalen verteld en heeft deze vraag een stem gekregen.

Uit mijn onderzoek blijkt dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond worstelen om een plek te vinden binnen organisaties. Dat komt aan de ene kant omdat er overdreven veel aandacht wordt gelegd op het gegeven dat zij een vluchtelingenachtergrond hebben door het gebruik van het label “vluchteling”, bijvoorbeeld bij een introductietraject. Hierdoor worden deze medewerkers altijd beschouwd als “vluchteling” in plaats van als gewaardeerde medewerker met talent. Aan de andere kant blijkt dat medewerkers met een vluchtelingenachtergrond moeite hebben met codes en andere (on)geschreven regels binnen een organisatie die zij vanwege culturele verschillen niet altijd direct begrijpen.

Naast het bieden van een podium voor verhalen van medewerkers met een achtergrond heb ik in mijn onderzoek ook de rol van de organisatie in het stimuleren van inclusie besproken; een rol die in de huidige literatuur vaak onbesproken blijft omdat onderzoek zich vaak richt op het individuele welzijn van vluchtelingen (Lee et al., 2020). Door vanuit het perspectief van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond onderzoek te doen op organisatorisch niveau heb ik inzichtelijk gemaakt welke rol organisaties volgens hen kunnen spelen in het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat. Hierbij blijken tijd en ruimte om te acclimatiseren van groot belang te zijn. Ook heb ik in lijn met de visie van kritische diversiteitswetenschappers als Ghorashi (2020) en Zanoni et al. (2010) de huidige dominante wetenschap over inclusie onder de loep genomen (Shore et al., 2011; Ortlieb et al., 2020). Ik ben tot de conclusie gekomen dat inclusie niet zo evident is als in de dominante wetenschap wordt

omschreven vanwege de wederkerigheid die het concept met zich meedraagt.

Samenvattend, de bijdrage van mijn onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur is dat ik medewerkers met een vluchtelingenachtergrond een stem heb gegeven. Dit heb ik gedaan door vanuit hun perspectief te kijken naar de rol die organisaties kunnen spelen in het bewerkstelligen van een inclusief werkklimaat. Onderzoek op dit niveau is binnen de beperkt, waardoor mijn bevindingen een aanvulling zijn op de literatuur over inclusie en diversiteit.

5.4 Limitaties en aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn in totaal veertien medewerkers met vluchtelingenachtergrond geïnterviewd over hun ervaringen ten aanzien van inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Omdat hier nog weinig onderzoek naar is gedaan kan dit onderzoek worden gezien als een beginpunt. Ik heb twee suggesties voor vervolgonderzoek en twee limitaties van dit onderzoek.

Allereerst, in dit onderzoek zijn alleen de perspectieven van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond meegenomen en dit is hierdoor eenzijdig: het perspectief van leden van de organisatie ontbreekt. Het zou daarom interessant zijn om in vervolgonderzoek ook te kijken naar hoe andere leden van de organisatie, zoals het management en collega's, het samenwerken met medewerkers met een vluchtelingenachtergrond ervaren. De rol van (leden van) de organisatie is namelijk cruciaal, zoals dit onderzoek heeft aangetoond.

Ten tweede, zoals beschreven door Ghorashi (2020) en Ponzoni et al. (2017) moet een brede maatschappelijke en organisatorische context worden meegewogen wanneer gekeken wordt naar inclusie. In dit onderzoek is met name de organisatorische context bekeken vanuit het perspectief van de medewerker met een vluchtelingenachtergrond. Voor vervolgonderzoek zou het daarom interessant zijn om uitgebreider te kijken naar heersende discourses in de maatschappelijke context van de Nederlandse samenleving.

Een eerste limitatie werd gevormd door de beperkingen rondom covid-19. Het was niet mogelijk om gesprekken fysiek te voeren waardoor non-verbale informatie mogelijk verloren is gegaan. Ook het gebruiken van andere onderzoeksmethoden, zoals bijvoorbeeld observaties bij de participanten in de organisatie, was niet mogelijk. Er is hierdoor geen sprake van triangulatie, wat inhoudt dat er meerdere onderzoeksmethoden zijn gebruikt om te data te valideren (Maxwell, 2013). Voor een vervolgonderzoek zou het daarom bijvoorbeeld interessant zijn om ook te kijken naar de dagelijkse praktijken in de organisaties omdat uit het empirisch onderzoek blijkt dat praktijken rondom inclusie zichtbaar worden op de werkvloer.

Een tweede limitatie komt voort uit mijn rol als onderzoeker binnen dit onderzoek. Vanwege mijn sociaaleconomische positie bekijk ik de wereld op een bepaalde manier, waardoor ik mogelijk informatie van participanten anders heb geïnterpreteerd vanwege mijn

eigen referentiekader. Ik heb geprobeerd mij hier zo veel mogelijk van bewust te zijn door opmerkingen van medewerkers met een vluchtelingenachtergrond vanuit verschillende oogpunten te bekijken.

Literatuurlijst

- Ager, A., & Strang, A. (2004). *The Experience of Integration: A Qualitative Study of Refugee Integration in the Local Communities of Pollokshaws and Islington*. London, UK: Home Office.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 1-23.
- Bakker, L., Dagevos, J., & Engbersen, G. (2017). Explaining the refugee gap: a longitudinal study on labour market participation of refugees in the Netherlands. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(11), 1775-1791.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Bruel, B. & Colsen, C., (1998). *De geluksfabriek; over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Canefe, N. (2010). To feel at home abroad or no place like home: meanings of displacement in refugee studies. *Refuge: Canada's Journal on Refugees*, 27(2), 147-179.
- Carling, J., Erdal, M. B., & Ezzati, R. (2014). Beyond the insider-outsider divide in migration research. *Migration Studies*, 2(1), 36-54.
- CBS (2020). *Asiel en integratie 2020 – Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders*. Geraadpleegd op 01-03-2021, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/16/asielen-integratie-2020-cohortonderzoek-asielzoekers-en-statushouders>
- CBS (2021). *Hoeveel asielzoekers komen naar Nederland?* Geraadpleegd op 18-04-2021, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-asielzoekers-komen-naar-nederland>
- Chiswick, B.R. & Miller, P.W. (2001). A model of destination-language acquisition: application to male immigrants in Canada. *Demography*, 38(3), 391-409.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Bell & Dijkers (2019). *Werken aan waarde. Praktijkgericht onderzoek naar het creëren en duurzaam organiseren van waardig werk*. Geraadpleegd op 09-05, van: <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/werken-aan-waarde>
- Deetz, S. (1996). Crossroads-describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Diversiteit in Bedrijf (2020) *Van culturele diversiteit naar inclusie*, kennisdocument. Geraadpleegd op 12-05, van: <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/12/Kennisdocument-Van-culturele-diversiteit-naar-inclusie>

versie-28-november-2018.pdf

- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ervin, S.M. (1964). Language and TAT content in bilinguals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(5), 500-507.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Filstad, C., Traavik, L. E., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of workplace learning*, 31(2), 116-142.
- Findler, L., Wind, L., & Mor Barak, M. (2007). The Challenge of Workforce Management in Global Society. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Forret, M. L. (2018). Networking as a job-search behavior and career management strategy. *The Oxford handbook of job loss and job search*, 275.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond. From research design to analysis and publication*. New York: New York University Press.
- Ghorashi, H. (2020). Failed Promise of Equality: Iranian women's integration in the Netherlands. *International Migration*.
- Hofhuis, J., Oudenhoven-van der Zee, K., & Otten, S. (2008). Uitstroom van Allochtonen bij de rijksoverheid. *Rijksuniversiteit Groningen*.
- Hofstede, G. (1988). Multinationaal management en nationale culturen. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 62, 599-615.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2016). *Allemaal Andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Business Contact.
- Hornsey, M. J. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company.
- 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.
- Jessurun, N., Warring, R. (2018). *Verschillen omarmen. Transcultureel systemisch werken*. Bussum: Coutinho.
- Knappert, L., Kornau, A. and Figengüla, M. (2018) 'Refugees' Exclusion at Work and the Intersection with Gender: Insights from the Turkish-Syrian Border', *Journal of Vocational Behavior* 105(1): 62-82.
- Lee, E. S., Szkudlarek, B., Nguyen, D. C., & Nardon, L. (2020). Unveiling the Canvas Ceiling: A Multidisciplinary Literature Review of Refugee Employment and Workforce Integration. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 193-216.
- Leezenberg, M., & De Vries, G. (2012). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: University Press.
- Leonardelli, G. J., Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. *Advances in experimental social psychology* 43(1), 63-113.
- Mahar, A. L., Cobigo, V., & Stuart, H. (2013). Conceptualizing belonging. *Disability and rehabilitation*, 35(12), 1026-1032.

- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Londen: Sage Publications.
- Maslow, A.H. (2000) *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Los Angeles: Sage Publications
- Meyer, E. (2016). *The culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York: PublicAffairs.
- Mor Barak, M. (2011). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London: Sage Publications.
- Msibi, T. (2011). Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, 77(1), 168-173.
- Nijhoff, D.J., Commissaris, E. & Dekker, B., (2002). *Wat beweegt professionals*. Schoonhoven: Academie Service.
- Nugent, S., Pollack, A. & Dnika J (2016). *The Day-to-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion*. New York: Catalyst.
- Odé, A., & Dagevos, J. (2017). Statushouders aan het werk. *Mens en maatschappij*, 92(4), 447-468.
- Ortlieb, R., Glauninger, E., & Weiss, S. (2020). Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees. *Organization Studies*, 1-23.
- Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). Kansen bekeken: Verschillen in kans op instroom, doorstroom en uitstroom op de arbeidsmarkt tussen mensen met en zonder migratieachtergrond. Utrecht: SEO-rapport.
- Ponzoni, E., Ghorashi, H., & Van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference: Narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, diversity and inclusion: An international Journal*, 222-237.
- Razenberg, I., De Gruijter, M. (2020). Monitor gemeentelijk beleid arbeidstoeleiding Vluchtelingen 2020. Op weg naar een nieuw inburgeringsstelsel. *Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving*.
- Refugee Talent Hub (2020). Strategie 2021-2025. Geraadpleegd op 23-02-2021.
- Rijksoverheid (z.d.). Inburgering op de schop: nieuwkomers zo snel mogelijk aan het werk, leenstelsel afgeschaft. Geraadpleegd op 10-05-2021 via <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/07/02/inburgering-op-de-schopnieuwkomers-zo-snel-mogelijk-aan-het-werk-leenstelsel-afgeschaft>
- Roberson, Q. M. 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31, 212-236.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schippers (2020). Begeleiden van vluchtelingenkinderen vanuit een intercultureel perspectief. Geraadpleegd op 12-05, van: <https://www.nidos.nl/wp-content/uploads/2020/09/Artikel-op-basis-van-H5-Methodiekboek-240920DEF.pdf>
- SER (2020). Jaarrapport Integratie 2020. Geraadpleegd op 05-05-2021, van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/46/jaarrapport-integratie-2020>
- Shadid, W.A. (2003). *Grondslagen van interculturele communicatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L., Cleveland, J., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

- Spaaij, R. (2015). Refugee youth, belonging and community sport. *Leisure Studies*, 34(3), 303-318.
- Steijn, B., (2003). *De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit*. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002. Den Haag.
- Tapia, A. T. (2013). *The Inclusion Paradox-: The Obama Era and the Transformation of Global Diversity*. Illinois: Hewitt Associates.
- Tent Partnership for Refugees (2019). Vluchtelingen en werk: een praktische gids voor werkgevers. Geraadpleegd op 12-05-2021, van: <https://www.tent.org/wp-content/uploads/2019/10/Dutch-Hiring-Guide-10.4.pdf>
- Tomlinson, F. (2010) Marking Difference and Negotiating Belonging: Refugee Women, Volunteering and Employment, *Gender, Work and Organization* 17(3): 278-96.
- Van den Tillaart, H., & Warmerdam, J. (2004). Arbeidsparticipatie en integratie van vluchtelingen in Nederland. *Nijmegen: ITS*.
- Valtonen, K. (2016). *Social Work and Migration: Immigrant and Refugee Settlement and Integration*. London: Routledge.
- Van Grondelle, S. (2020). Accenture and the long-term integration of refugees in the company: an organizational perspective. Geraadpleegd op 02-03-2021.
- Vonk, R. (2007). *Sociale psychologie*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Vries, S. D., Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Schie, J. V., & van Sloten, G. C. (2005). Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dit? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO.
- Warmerdam, J. H. M., & Tillaart, H. (2002). *Arbeidspotentieel en arbeidsmarktloopbanen van vluchtelingen en asielgerechtigden. Een verkennend onderzoek naar ervaringen van nieuwkomers op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.

Bijlagen

Bijlage 1: Codeboom

Thema	Categorie
Thema 1: De weg naar werk	<ol style="list-style-type: none">1. Zoektocht naar werk2. Het belang van werk3. Binding met Nederlandse samenleving
Thema 2: Aan het werk	<ol style="list-style-type: none">4. Start in organisatie5. De werkomgeving6. Taalbarrière7. Omgaan met culturele verschillen
Thema 3: Een gevoel van thuis	<ol style="list-style-type: none">8. Onderdeel voelen van organisatie9. Relatie met collega's op de werkvloer10. Ruimte om jezelf te zijn
Thema 4: Aan het werk blijven	<ol style="list-style-type: none">11. Visie op inclusie12. Rol (leden van) organisatie in stimuleren inclusie13. (On)zichtbaar D&I beleid14. Duurzame toekomst

Bijlage 2: Topiclijst

Introductie

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek en interview
- Praktische zaken
 - Opnemen interview, vertrouwelijkheid
 - Tijdsduur
 - Verwerken gegevens (data anonimiseren) en eindproduct
 - Informed Consent
 - Vragen

Topic 1: Kenmerken participant

- Kunt u iets over uzelf vertellen?
- Wat is uw opleidingsniveau?
- Welke functie(s) heeft u bekleed in uw land van herkomst?

Topic 2: Werkomgeving

- Hoe bent u terecht gekomen bij uw werkgever?
 - Welke rol heeft de Refugee Talent Hub hierin gespeeld?
 - Hoe heeft u de begeleiding van de Refugee Talent Hub ervaren?
 - Waarom heeft u voor [organisatie] gekozen?
- Kunt u mij iets vertellen over uw werkzaamheden bij [organisatie]?
 - Wat doet u zoal op een doorsnee dag?
- Hoe is het voor u om bij [organisatie] te werken?
 - Wat maakt dat u het leuk/niet leuk vindt?
- Op welke manier bent u in [organisatie] verwelkomd?
 - Is er een speciaal programma voor vluchtelingen?
- Weten uw (directe) collega's dat u een vluchteling bent?
 - Denkt u dat het relevant is dat uw collega's dit wel/niet weten?
- Wat vindt u leuk aan uw werkzaamheden?
 - Wat gaat u makkelijk af?
 - Wat gaat u minder makkelijk af? Wat vindt u ingewikkeld?
- Hoe zou u de bedrijfscultuur van [organisatie] beschrijven?
 - Denk hierbij aan bepaalde rituelen, gebruiken en waarden en manieren hoe mensen met elkaar omgaan, wat de ongeschreven codes zijn etc.

Topic 3: Betrokkenheid op werkvloer

- Wat zijn prettige momenten voor u op het werk?
- Welke activiteiten vinden er op uw afdeling plaats naast uw "normale" werkzaamheden? Denk hierbij aan vergaderingen, samen lunchen, borrels etc.
 - Heeft u het idee dat u uitgenodigd/betrokken wordt bij deze werkzaamheden?
- Op welke manier worden er beslissingen genomen in uw team?
 - Hoe zou u uw rol omschrijven in deze besluitvorming?
 - Hoe wordt er omgegaan met ideeën van werknemers?
- Heeft u wel eens één of meerdere ideeën ingebracht?

- Indien ja, heeft u het idee dat er naar uw ideeën wordt geluisterd?
- Indien nee, heeft u het idee dat er naar uw ideeën geluisterd zou worden? Waarom wel/niet?
- Heeft u wel eens problemen ervaren op het werk?
- Indien ja, met wie bespreekt u deze problemen?
- Indien nee, kunt u dit verklaren?

Topic 4: Thuisvoelen

- Hoe zou u de relatie met uw collega's omschrijven?
- Wat doet u met uw collega's?
- Wat verwacht u van het contact met uw collega's en zij van u?
- Wat is de verhouding met uw manager?
- Voelde u zich welkom nadat u was begonnen bij [organisatie]?
- Indien ja, wat maakte dat u zich welkom voelde?
- Indien nee, wie of wat had hier volgens u een rol in kunnen spelen?
- Hoe zou u de onderlinge relaties in uw team omschrijven?
- Heeft u het idee dat u onderdeel bent van het team?
- Wat zijn redenen om u wel of niet onderdeel te voelen van het team?
- Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- In hoeverre voelt u zich thuis in [organisatie]?
- Heeft u het idee dat u onderdeel bent van [organisatie]?

Topic 5: Diversiteit en inclusie

- Hoe zou u uw visie op inclusie op de werkvloer bij [organisatie] omschrijven?
- Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- Wat verstaat u onder uw eigen identiteit?
- Wat maakt u uniek?
- In hoeverre kunt uzelf zijn op de werkvloer?
- Kunt u mij hier een voorbeeld van geven?
- Welke factoren zijn hiervan op invloed?
- Voelt u zich veilig op de werkvloer?
- Indien ja, kunt u omschrijven hoe het komt dat er sprake is van een veilige werkomgeving?
- Indien nee, wat zou de organisatie kunnen doen om dit te verbeteren?
- Is er sprake van een eerlijke behandeling op de werkvloer onder werknemers?
- Kunt u dit toelichten?
- Hoe denkt u dat het management denkt over diversiteit?
- Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- Komt dit overeen met hoe het bedrijf denkt over inclusiviteit?
- Krijgt u vaak het label "vluchteling" opgeplakt?
- Indien ja/nee, hoe kijkt u hiertegen aan?

Topic 6: Toekomstperspectief

- Wat zijn uw toekomstplannen op het werk?
- Wie of wat heeft u daarvoor nodig?
- Bent u al eens in aanmerking gekomen voor een promotie of salarisverhoging?

- Bij wie ligt het initiatief voor een promotie of salarisverhoging?
- Heeft u wel eens overwogen om weg te gaan bij [organisatie]?
- Uit onderzoek blijkt dat veel organisaties soms moeite hebben om vluchtelingen op de lange termijn te behouden in vergelijking met medewerkers zonder vluchtelingenachtergrond. Kunt u hier een verklaring voor geven?
- Wat zouden organisaties over het algemeen kunnen doen om dit te verbeteren?
- Welke rol zou [organisatie] hierin kunnen spelen?
- Wat is de waarde van werk voor u?

Afsluiting

- Samenvatting meest belangrijke punten uit gesprek
- Heeft u nog iets toe te voegen, te vragen of te bespreken?
- Bedanken voor het interview

Bijlage 3: Informed Consent



Universiteit Utrecht

Masterscriptie
Organisaties, verandering en management
Anne-Marij Lock (5699592)
Begeleider: Patricia Wijntuin

Ik bevestig dat:

1. Het onderwerp van dit onderzoek duidelijk is voor mij.
2. Ik weet wat er verwacht wordt van mij tijdens dit onderzoek.
3. Ik vragen heb kunnen stellen over mijn deelname en dit onderzoek en dat deze vragen naar wens zijn beantwoord.
4. Ik weet dat mijn gegevens geanonimiseerd zullen worden.
5. Ik weet dat er in vertrouwen wordt omgegaan met de informatie die ik verstrek; alleen de onderzoeker en haar begeleider hebben toegang tot de data.

Ik stem ermee in dat:

6. Ik vrijwillig meedoe aan het onderzoek en ik te alle tijden kan stoppen met het onderzoek.
7. Er voor wetenschappelijke doeleinden geluidsopnamen worden gemaakt.
8. Ik deelneem aan dit onderzoek.

Naam deelnemer _____

Handtekening _____

Naam onderzoeker _____

Datum _____

Bijlage 4: Uitnodigingsmail deelname onderzoek

Beste meneer/mevrouw,

Mijn naam is Anne-Marij Lock en ik ben masterstudent Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de Refugee Talent Hub. Mijn onderzoek gaat over (de perceptie van) diversiteit en inclusie op de werkvloer bij werkgevers die zijn aangesloten bij de Refugee Talent Hub. Door middel van kwalitatief onderzoek hoop ik inzicht te krijgen in welke ervaringen medewerkers met een vluchtelingen achtergrond hebben met inclusie op de werkvloer.

Voor het interview bereid ik een vragenlijst voor met daarin bepaalde thema's als leidraad voor het gesprek. U kunt het interview zien als een informeel gesprek waarin u kunt vertellen over uw ervaringen op de werkvloer. Het is de bedoeling dat het gesprek ongeveer één uur duurt. Ik zal de gesprekken opnemen en vervolgens zelf uitschrijven: dit is de data van mijn onderzoek. De interviews worden in mijn onderzoek volledig geanonimiseerd, zodat uw privacy gewaarborgd blijft. Indien gewenst geldt dat ook voor de naam van de organisatie. De geluidsopname wordt vernietigd.

Ik zou graag een afspraak met u inplannen van 60 minuten op één van onderstaande dagen. Kunt u mij laten weten op welke datum en tijd het interview mogelijk is? Dan verstuur ik een uitnodiging. We kunnen het gesprek afnemen via Teams (of een ander platform van uw voorkeur).

Ik kijk uit naar het interview en zie graag reactie tegemoet!

Hartelijke groet,

Anne-Marij Lock

+31683391034

anne-marij.lock@refugeetalenthub.com