



# **DE WEG NAAR INCLUSIEF LEIDERSCHAP:**

**de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en  
inclusie bij inclusief leiderschap in het voortgezet onderwijs**

Auteur: Job Schouten  
Studentnummer: 7314242  
Datum: 28-06-2024

USG6360: Onderzoeksseminar Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Strategisch Human Resource Management  
Universiteit Utrecht

Eerste Begeleider: Dr. Julia Penning de Vries  
Tweede Beoordelaar: Prof. Dr. Marian Thunnissen

## Samenvatting

Met een toenemende diversiteit in veel organisaties, is er steeds meer aandacht voor inclusie. Om inclusie te kunnen creëren binnen organisaties, kunnen leidinggevenden een grote rol spelen door middel van inclusief leiderschap. Bij inclusief leiderschap is het belangrijk dat leidinggevenden enerzijds oog hebben voor de verbondenheid van een team, maar daarbij niet de uniciteit van individuele medewerkers uit het oog verliezen. Over de totstandkoming van inclusief leiderschap is nog weinig onderzoek gedaan en daarom zal dit onderzoek hier een bijdrage aan leveren. Er wordt specifiek gefocust op de rol van opvattingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschap. Daarbij wordt zowel gekeken naar het inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevenden, als naar de percepties over inclusief leiderschap van medewerkers. De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal:

*Hoe spelen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol bij inclusief leiderschap binnen het voortgezet onderwijs?*

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de onderwijssector, omdat diversiteit en inclusie belangrijke maatschappelijke thema's zijn die binnen deze sector spelen. Om tot de resultaten te komen, zijn 8 interviews met leidinggevenden en 8 interviews met docenten uitgevoerd en geanalyseerd. Daarbij zijn leidinggevenden gevraagd naar het inclusief leiderschapsgedrag dat zij vormgeven en docenten naar hun percepties over inclusief leiderschap.

In de interviews is gekeken in hoeverre de eigen opvattingen over diversiteit en inclusie van leidinggevenden overeenkomen met het inclusieve leiderschap dat zij vormgeven. Ook is gekeken hoe de eigen opvattingen van medewerkers over diversiteit en inclusie overeenkomen met hun percepties over inclusief leiderschap. Uit het onderzoek is gebleken dat leidinggevenden in veel gevallen inclusief leiderschap vormgeven dat gericht is op gelijke behandeling. Dit komt niet overeen met hun opvattingen over diversiteit en inclusie, waarin zij juist het belangrijk vinden om oog te hebben voor verschillen. Wanneer wordt gekeken naar de percepties van docenten over inclusief leiderschap, gaven zij veelal aan het belangrijk te vinden dat verschillen tussen individuele medewerkers aangemoedigd zouden moeten worden. Dit komt wel overeen met hun opvattingen over diversiteit en inclusie, waarin zij aangaven verschillen belangrijk te vinden. Het feit dat leidinggevenden aandacht besteden aan gelijkheid, ondanks hun tegenstrijdige opvattingen, biedt opening tot vervolgonderzoek.

# Inhoud

Samenvatting.....	2
1.1 Aanleiding .....	5
1.1.2 Totstandkoming van inclusief leiderschapsgedrag .....	5
1.1.1 De rol van opvattingen en verwachtingen .....	6
1.1.3 Onderwijssector.....	6
1.2 Doel- en vraagstelling .....	7
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	7
1.4 Praktische relevantie.....	8
1.5 Wetenschappelijke relevantie .....	8
1.6 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader .....	10
2.1 Definitie inclusief leiderschap.....	10
2.1.1 Verbondenheid.....	10
2.1.2 Unicité.....	11
2.1.3 Het belang van medewerkerspercepties .....	12
2.2 Implicit Leadership Theory .....	13
2.2.1 Toepassing van ILT op dit onderzoek.....	13
2.3 Perspectieven op diversiteit en inclusie.....	14
2.3.1 Diversiteit .....	14
2.3.2 Inclusie .....	16
2.4 Verwachtingen .....	17
2.4.1 De rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit bij inclusief leiderschap .....	17
2.4.2 De rol van opvattingen en verwachtingen over inclusie bij inclusief leiderschap.....	19
3. Methodes.....	21
3.1 Type onderzoek .....	21
3.2 Respondenten .....	21
3.3 Dataverzameling.....	22
3.4 Operationalisering interviewtopics.....	23
3.5 Data-analyse .....	24
3.6 Kwaliteitscriteria .....	24
3.6.1 Betrouwbaarheid .....	24
3.6.2 Validiteit .....	25
3.6.3 Ethische overwegingen.....	25
4. Resultaten .....	27
4.1 Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie.....	27

4.1.1	Het belang van diversiteit voor leerlingen.....	27
4.1.2	Leren van elkaar .....	28
4.1.3	Opvattingen over inclusie.....	29
4.2	Inclusief leiderschapsgedrag .....	29
4.2.1	Creëren van een groepsgevoel.....	29
4.2.2	Bevorderen van een gelijke behandeling.....	30
4.2.3	Oog voor verschillen .....	30
4.3	Percepties over inclusief leiderschap.....	31
4.3.1	Aanmoedigen van diversiteit .....	31
4.3.2	Uitzonderingen .....	31
4.4	Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en inclusief leiderschapsgedrag.....	32
4.4.1	Inclusief leiderschap waarbij gefocust wordt op uniciteit .....	32
4.4.2	Inclusief leiderschap waarbij gefocust wordt op verbondenheid .....	33
4.5	Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en percepties over inclusief leiderschap.....	35
4.5.1	Percepties die zich focussen op uniciteit .....	35
4.5.2	Percepties die zich focussen op verbondenheid .....	36
4.6	Overzicht verwachtingen.....	36
5.	Conclusie en discussie.....	38
5.1	Conclusie.....	38
5.2	Theoretische implicaties.....	38
5.3	Beperkingen.....	39
5.4	Vervolgonderzoek.....	40
5.5	Praktische implicaties.....	41
Literatuurlijst	.....	42
Bijlage I:	Toestemmingsverklaring .....	47
Bijlage II:	Topiclijst.....	48
Bijlage III:	Codeboom.....	50
Bijlage IIII:	Overzicht respondenten .....	51

## 1.1 Aanleiding

Diversiteit is een onderwerp dat al langere tijd in ontwikkeling is binnen de wetenschap (Sippola, 2007). Er is in toenemende mate aandacht voor de verschillende manieren waarop betekenis wordt gegeven aan diversiteit binnen organisaties. Veel perspectieven op diversiteit leggen de nadruk op het gelijk behandelen van mensen binnen organisaties, ongeacht hun achtergrond. Daarnaast wordt vaak de instrumentele waarde van diversiteit benadrukt, waarbij diversiteit kan bijdragen aan het verbeteren van organisatieprestaties (Sippola, 2007). Om de positieve effecten van diversiteit te ondervinden, is het belangrijk om hier op een juiste manier mee om te gaan. Dit brengt ons bij het aangrenzende concept inclusie. Een werkomgeving waarin sprake is van inclusie, is een werkomgeving waarin medewerkers met diverse achtergronden de kans hebben om waarde toe te voegen (Sippola, 2007; Ashikali et al., 2020). Om een inclusieve werkomgeving te kunnen garanderen, is het belangrijk dat alle medewerkers de mogelijkheid hebben om betrokken te zijn, ongeacht hun diverse achtergrond. Het is voor organisaties mogelijk om door een inclusieve werkomgeving te creëren, de positieve effecten van diversiteit te ervaren (Ashikali et al., 2020). Zowel op het concept diversiteit als inclusie zijn er verschillende perspectieven te vinden die in dit onderzoek terug zullen komen. Juist door die verschillende perspectieven kan verwacht worden dat individuen ook verschillende opvattingen en verwachtingen hebben over diversiteit en inclusie.

Leidinggevendenden kunnen een grote rol spelen bij het creëren van een inclusieve werkomgeving (Ashikali et al., 2020). Een van de dingen die leidinggevendenden kunnen doen, is de toepassing van inclusief leiderschap (Randel et al., 2018). Randel en collega's beschrijven het concept inclusief leiderschap als leiderschapsgedrag dat aan de behoeften aan verbondenheid en uniciteit van medewerkers voldoet (Randel et al., 2018, p.192). Zij leggen hierbij de nadruk op twee verschillende essentiële onderdelen, *belongingness* en *uniqueness*. Allereerst is het belangrijk om je personeel op zo'n manier te faciliteren dat zij zich onderdeel voelen van het team. Naast het gevoel van 'erbij horen' dat van belang is, is het essentieel dat het personeel hierbij niet hun unieke achtergrond verliest. Op deze manier is het mogelijk om hun eigen betekenis te geven aan hun werk en zichzelf. Door een balans te vinden tussen beide onderdelen, is het mogelijk om door middel van leiderschap een gevoel van inclusie bij medewerkers te creëren (Randel et al., 2018). Inclusief leiderschap wordt dan ook gezien als een cruciale factor bij het verwezenlijken van een inclusieve werkomgeving (Ashikali et al., 2020). In dit onderzoek zal het concept inclusief leiderschap daarom centraal staan.

Er is veel eerder onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap. Uit de literatuur is gebleken dat om de effectiviteit van leiderschap te begrijpen, het belangrijk is om zowel naar daadwerkelijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden te kijken, als naar de percepties van medewerkers over het leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015; Wright & Nishii, 2013). De percepties van medewerkers van leiderschap zijn belangrijk bij de manier waarop er gereageerd wordt door hen op leiderschapsgedrag, wat de effectiviteit van inclusief leiderschap kan beïnvloeden (Wright & Nishii, 2013; Jacobsen & Andersen, 2015). Om inclusief leiderschap beter te begrijpen is het daarom belangrijk om zowel te kijken naar inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevendenden als de percepties over inclusief leiderschap van medewerkers (Wright & Nishii, 2013). Deze onderdelen zullen in dit onderzoek daarom beide terugkomen.

### 1.1.2 Totstandkoming van inclusief leiderschapsgedrag

Inclusief leiderschap is een veelvoorkomend concept in verschillende onderzoeken en wordt in toenemende mate onderzocht in relatie tot andere concepten. In de systematische review van Korkmaz et al. (2022) zijn 107 verschillende academische artikelen over inclusief leiderschap met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat inclusief leiderschap al in verband is gebracht met veel verschillende uitkomsten voor werk. Hierbij kan het gaan over uitkomsten voor de werknemer, zoals welzijn, betrokkenheid of kennisvergroting. Daarnaast kan het gaan om team- of organisatie-uitkomsten, zoals innovatie of prestaties. Wanneer echter wordt gekeken naar de totstandkoming van het concept inclusief leiderschap, is dit erg weinig teruggekomen in eerder onderzoek (Korkmaz et al., 2022). Zij stellen dan

ook dat er meer kennis nodig is over de antecedenten van inclusief leiderschap om het gedrag van leidinggevendenden te kunnen begrijpen. Door hier meer informatie over te hebben, kan dit leidinggevendenden helpen bij het op een goede manier vormgeven van inclusief leiderschap (Korkmaz et al., 2022). Daarom is er meer onderzoek nodig over de totstandkoming van inclusief leiderschapsgedrag en percepties over inclusief leiderschap.

### 1.1.1 De rol van opvattingen en verwachtingen

Uit eerder onderzoek van Lord en collega's (2020) blijkt dat de opvattingen en verwachtingen over leiderschap van medewerkers en leidinggevendenden van invloed zijn op het leiderschap zelf. Zo stelt de *Implicit Leadership Theory* dat leidinggevendenden en medewerkers bepaalde impliciete verwachtingen, interpretaties en opvattingen hebben over wat een leider is. Vervolgens blijkt dat leiders hun gedrag bewust en onbewust gaan conformeren aan de opvattingen en verwachtingen die er zijn over leiderschap. Daarbij gaan leidinggevendenden handelen vanuit de verwachtingen en opvattingen die er zijn over persoonlijke karakteristieken, eigenschappen en kwaliteiten van een leider. Doordat leiderschapsgedrag hieraan geconformeerd wordt, kan hun uiteindelijke leiderschapsgedrag sterk beïnvloed worden door de opvattingen en verwachtingen die er zijn over leiderschap. Daarnaast hebben ook medewerkers bepaalde opvattingen en verwachtingen over leiders en leiderschap, wat beïnvloedt hoe zij leiderschapsgedrag percipiëren. Zo beïnvloedt de mate waarin leiderschap overeenkomt met de opvattingen en verwachtingen van medewerkers, de percepties die zij hebben over het leiderschap (Lord et al., 2020).

Bij inclusief leiderschap zouden opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen. Uit de literatuur is gebleken dat er verschillende uiteenlopende perspectieven op diversiteit en inclusie zijn, die verschillende opvattingen en verwachtingen met zich meebrengen. Deze opvattingen lopen uiteen van het negeren van de verschillende achtergronden tot het juist van waarde schatten en inhoudelijk gebruiken van de verschillen (Sippola, 2007; Ely & Thomas, 2001; Shen et al., 2009). Wanneer die opvattingen en verwachtingen uiteenlopen onder leidinggevendenden, is te verwachten dat deze een rol spelen bij de manier waarop zij hun leiderschapsgedrag vormgeven. Die uiteenlopende opvattingen kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat inclusief leiderschapsgedrag op verschillende manieren wordt vormgegeven. Vanuit de ILT is het immers aannemelijk dat leiders hun leiderschapsgedrag conformeren aan de hand van de opvattingen en verwachtingen die zij hebben (Lord et al., 2020).

Zoals hierboven is beschreven, spelen opvattingen en verwachtingen niet alleen een rol bij de leidinggevendenden zelf. Eveneens zouden de opvattingen en verwachtingen van medewerkers een rol kunnen spelen bij de percepties over inclusief leiderschap, aan de hand van de mate waarin hun opvattingen congrueren met het leiderschapsgedrag (Lord et al., 2020). Zo zouden er verschillen kunnen zijn tussen de opvattingen over diversiteit tussen de leidinggevendenden en de medewerkers, wat een rol zou kunnen spelen in hoe inclusief leiderschap wordt ervaren. Een leidinggevende zou bijvoorbeeld de opvatting kunnen hebben dat diversiteit belangrijk is voor een team om van elkaar te leren. Het zou kunnen dat de leidinggevende dan inclusief leiderschapsgedrag vertoont waarin dit terug is te zien, bijvoorbeeld door het samenstellen van diverse teams. Wanneer een medewerker de perceptie heeft dat de waarde van diversiteit beperkt is en van mening is dat de leidinggevende 'blind' moet zijn voor verschillen, zal dit ervoor kunnen zorgen dat het samenstellen van diverse teams niet gezien wordt als inclusief leiderschap door deze medewerker. Zo kan het verschillend kijken naar diversiteit en inclusie ervoor zorgen dat bepaalde gedragingen niet worden gezien als inclusief leiderschap door medewerkers.

### 1.1.3 Onderwijssector

Dit onderzoek vindt plaats binnen het voortgezet onderwijs, omdat deze sector een relevante omgeving is om onderzoek te doen naar inclusief leiderschap. Hoewel binnen de onderwijssector het besef groeit dat aandacht voor diversiteit en inclusie positieve effecten kan hebben, is het belangrijk om scholen te ondersteunen bij het systematisch omgaan met diversiteit. Om hiermee een start te maken, kwam de VO-raad met een *handreiking voor diversiteit en inclusie in het voortgezet onderwijs* (VOION, 2022).



Aandacht voor diversiteit en inclusie is in het voortgezet onderwijs steeds belangrijker geworden. Dit komt enerzijds doordat de leerlingpopulaties veranderen, waardoor steeds meer diverse achtergronden terug te zien zijn binnen de klaslokalen. Het is belangrijk om ook diverse medewerkers in dienst te hebben voor representativiteit. Anderzijds worden diversiteit en inclusie steeds belangrijker gezien als maatschappelijke thema's die ruimte zouden moeten krijgen binnen de onderwijssector (VOION, 2022). Scholen hebben daarmee de maatschappelijke verantwoordelijkheid om hier aandacht aan te besteden, en de eigen organisatie kan daarbij niet achterblijven. Daarom legt de VO-raad extra nadruk op inclusief werkgeverschap door dit als een van de speerpunten te beschouwen om de positieve effecten van diversiteit te ondervinden (VO-raad, z.d.). Bijpassend is er een banenafspraken die scholen de mogelijkheid geeft om in te zetten op die maatschappelijke verantwoordelijkheid door divers personeel aan te trekken en te behouden (VO-raad, z.d.). Zoals eerder beschreven, is het door het gebruik van inclusief leiderschap binnen organisaties mogelijk een inclusieve werkomgeving te creëren en zo diversiteit als waarde voor de organisatie te laten zijn.

Het is duidelijk dat diversiteit en inclusie onderwerpen zijn die spelen binnen de onderwijssector. Er is een ontwikkeling gaande waarbij er toenemende aandacht is voor het op een juiste manier omgaan met diversiteit (VO-raad, z.d.; VOION, 2022). Om mee te gaan met deze ontwikkeling is het tevens nodig om meer wetenschappelijke kennis te verkrijgen over de praktijken die worden doorgevoerd binnen de sector. Zo kan dit onderzoek helpen bij het ophelderen hoe inclusief leiderschap binnen de onderwijssector wordt vormgegeven en ervaren. Op die manier is het mogelijk voor dit onderzoek om in te spelen op deze ontwikkeling en een relevante bijdrage te leveren aan de sector. Eveneens is het voor de betrouwbaarheid belangrijk om dit onderzoek binnen een specifieke sector te doen om ruis te voorkomen. Dit omdat de betekenisgeving van de functie van een leidinggevende tussen verschillende sectoren uiteen kan lopen. Door dit onderzoek in een specifieke sector te doen en de aard van het werk ongeveer hetzelfde te houden, is het mogelijk om andere onbedoelde factoren buiten beschouwing te laten.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer kennis te verkrijgen over de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschap. Zoals eerder beschreven, zal er toegespitst worden op de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschapsgedrag en bij de percepties van medewerkers over inclusief leiderschap. Er is daarom een algemene hoofdvraag opgesteld, die wordt opgesplitst in twee verschillende deelvragen.

- Onderzoeksvraag: *Hoe spelen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol bij inclusief leiderschap binnen het voortgezet onderwijs?*
  - o Deelvraag 1: *Hoe spelen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol bij inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs?*
  - o Deelvraag 2: *Hoe spelen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol bij medewerkerspercepties over inclusief leiderschap in het voortgezet onderwijs?*

## 1.3 Maatschappelijke relevantie

In het onderwijs zijn diversiteit en inclusie uiterst relevante onderwerpen, en er wordt actief ingezet op het creëren van een inclusieve werkomgeving. Scholen hebben de maatschappelijke verantwoordelijkheid om alle verschillende groepen uit de samenleving te representeren, omdat hier kinderen en jongeren worden opgeleid met allerlei verschillende achtergronden. Divers personeel aantrekken en behouden kan bijvoorbeeld bijdragen aan het bieden van rolmodellen voor alle kinderen. Tevens is het voor jongeren met verschillende achtergronden makkelijker zich te herkennen in de docenten (VO-raad, z.d.). Het is daarom van maatschappelijk belang om op een goede manier om te gaan met diversiteit in scholen door het binnen te halen en te behouden. Een inclusief personeelsbeleid kan helpen om te gaan met diversiteit en zo docenten met diverse achtergronden te behouden (Ashikali et al., 2020). De kennis die dit onderzoek genereert stelt ons in staat om te begrijpen hoe inclusief

leiderschap binnen het voortgezet onderwijs tot stand komt en kan ook helpen bij het opstellen van aanbevelingen om het te verbeteren. Op die manier is het voor leidinggevendenden mogelijk op een betere manier inclusief leiderschap vorm te geven, waardoor medewerkers met diverse achtergronden meer tot hun recht kunnen komen. Zij kunnen van hun leidinggevendenden beter inclusief leiderschapsgedrag verwachten, wat bijdraagt aan een inclusieve organisatiecultuur.

#### 1.4 Praktische relevantie

Ook is er een praktische bijdrage voor leidinggevendenden en onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs. Daarbij kan er bijvoorbeeld geleerd worden over de bewustwording van de eigen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en hoe deze van invloed zijn. Deze opvattingen en verwachtingen kunnen impliciet zijn, waardoor men zich hier niet van bewust is (Lord et al., 2020). Meer bewustwording over de eigen opvattingen die een kunnen rol spelen, kan helpen bij het stimuleren van goed inclusief leiderschap. Dit omdat men zich er bewuster van is welk gedrag zij vertonen en wat voor invloed dit kan hebben op de percepties van anderen. Daarnaast zal er meer kennis ontstaan over de percepties die medewerkers hebben over inclusief leiderschap en de opvattingen en verwachtingen die hier aan ten grondslag liggen. Dit kan helpen bij het inzichtelijk krijgen wat voor opvattingen over inclusief leiderschap spelen binnen de onderwijssector. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek, zou deze kennis voor onderwijsinstellingen kunnen helpen bij bijvoorbeeld het beïnvloeden van deze denkbeelden over diversiteit en inclusie, bijvoorbeeld door middel van trainingen of intervisie. Tevens zou met deze kennis een *best practice* benadering van inclusief leiderschap kunnen helpen bij het toepassen van inclusief leiderschap door leidinggevendenden dit te leren. Bij het realiseren van deze dingen is een grote rol weggelegd voor schoolbesturen, maar om het sector breed aan te pakken kan ook de VO-raad hier in een rol spelen. Het is eveneens van belang dat leidinggevendenden bereid zijn om mee te werken aan de trainingen en intervisiemomenten om inclusief leiderschap te bevorderen.

#### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek ligt in een uitbreiding van de kennis over inclusief leiderschap. Zo is er een hiaat in de literatuur over de totstandkoming van inclusief leiderschap. Zoals eerder beschreven, is in de wetenschappelijke literatuur veelal gefocust op de effecten en uitkomsten van inclusief leiderschap. Vanuit de wetenschap wordt dan ook geadviseerd meer onderzoek te doen naar de antecedenten van inclusief leiderschap (Korkmaz et al., 2022). Door meer te weten te komen over de antecedenten van inclusief leiderschap, wordt duidelijker hoe inclusief leiderschap tot stand komt. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan de bestaande theorie over inclusief leiderschap door zich te focussen op een aspect waar nog weinig over bekend is. Zo kan het een belangrijke aanvulling zijn op de al bestaande literatuur.

Dit onderzoek is niet alleen een aanvulling voor de literatuur over inclusief leiderschap door te focussen op de antecedenten, maar het richt zich ook specifiek op de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie. Vanuit de literatuur kan immers worden verwacht dat deze opvattingen en verwachtingen van invloed kunnen zijn op inclusief leiderschap (Lord et al., 2020). Ook kan worden verwacht dat deze opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie verschillen per individu, omdat er verschillende perspectieven op deze onderwerpen zijn (Ely & Thomas, 2001; Oswick & Noon, 2012). Eveneens blijkt dat opvattingen en verwachtingen een rol kunnen spelen bij leiderschapsgedrag en ook van invloed kunnen zijn op de percepties ervan (Lord et al., 2020). Alhoewel deze kennis bestaat en er dus kan worden aangenomen dat opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen, is dit nog niet eerder onderzocht. Dit onderzoek draagt daarom bij door te onderzoeken hoe dit in de praktijk terugkomt. Op die manier draagt dit onderzoek bij aan de kennis over inclusief leiderschap door zich te specificeren op de opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie.

Dit is mogelijk door de toepassing van het mechanisme achter de Implicit Leadership Theory (Lord et al., 2020). Daarmee kan dit onderzoek ook een wetenschappelijke bijdrage leveren aan deze theorie door het toe te passen binnen een specifieke context. Deze theorie is eerder veel in verband gebracht met de



totstandkoming van verschillende typen leiderschap. Verwachtingen, ideeën en opvattingen over leiderschap zouden namelijk beïnvloeden hoe leiderschapsgedrag er in de praktijk uitziet en hoe het wordt beoordeeld door medewerkers. Dit onderzoek breidt deze theorie uit door te onderzoeken hoe specifieke opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie inclusief leiderschap beïnvloeden. Hoewel het een variatie is op de ILT, kan hetzelfde mechanisme hierbij een rol spelen. Door het toepassen van het theoretische mechanisme van ILT, is het mogelijk te onderzoeken of het mechanisme ook tussen andere variabelen een rol kan spelen. Zo wordt het toegepast door zich enerzijds te richten op de opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en anderzijds op het specifieke leiderschapstype, inclusief leiderschap.

## 1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is uit verschillende hoofdstukken opgebouwd. Hierna volgt een theoretisch kader waarin de verschillende concepten en theorieën worden behandeld, die worden toegepast op dit onderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek zullen de verwachtingen voor dit onderzoek worden opgesteld. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden toegelicht en keuzes zullen worden verantwoord aan de hand van de verschillende onderzoekscriteria. Dan zullen de resultaten worden uiteengezet. In het laatste hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag met de discussie van de bevindingen. Tot slot zullen de limitaties van het onderzoek beschreven worden en zal er een voorstel worden gedaan voor eventueel toekomstig onderzoek, waarna de praktische bijdrage beschreven zal worden.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal eerst het concept inclusief leiderschap worden besproken (2.1). Daarbij wordt ingegaan op de theoretische inhoud van het concept en wordt het toegepast op dit onderzoek. Ook wordt het onderscheid tussen de inclusief leiderschapsgedrag en de medewerkerspercepties over inclusief leiderschap gemaakt. Vervolgens zal worden beschreven hoe opvattingen en verwachtingen een rol kunnen spelen bij leiderschap door middel van de Implicit Leadership Theory (2.2). Dit zal vervolgens gespecificeerd worden voor dit onderzoek door het toe te passen op opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie. Dan zal vanuit verschillende perspectieven beschreven worden hoe opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie eruit kunnen zien (2.3). Het hoofdstuk zal geëindigd worden met verwachtingen waarin de verschillende concepten bij elkaar samenkomen (2.4). Hierin zal beschreven worden hoe verschillende perspectieven op diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen bij inclusief leiderschapsgedrag en de percepties over inclusief leiderschap.

### 2.1 Definitie inclusief leiderschap

Uit eerder onderzoek blijkt dat er een belangrijke rol voor leidinggevend is weggelegd bij het bevorderen van inclusie (Ashikali et al., 2020). Zo zou leiderschapsgedrag bepalend zijn voor de binding van mensen binnen teams en organisaties (Celik et al., 2013). Verschillende onderzoeken benoemen het leiderschapsgedrag dat inclusie steunt als inclusief leiderschap (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018). Inclusief leiderschap wordt gezien als een essentieel onderdeel van inclusief HRM-beleid, wat ervoor kan zorgen dat inclusie binnen een organisatie kan ontstaan. Op die manier is het mogelijk om door het creëren van een inclusief werkklimaat de positieve effecten van diversiteit te ondervinden (Ashikali et al., 2020).

Ondanks de toenemende aandacht voor het concept inclusief leiderschap, worden in verschillende onderzoeken ook verschillende interpretaties gegeven (Korkmaz et al., 2022). Het concept is geïntroduceerd in 2006 als de woorden en daden van leiders die uitnodiging en waardering voor diverse bijdragen laten zien (Nembhard & Edmondson, 2006, p. 927). Hier wordt de focus gelegd op de mogelijkheid tot het leveren van een bijdrage door iedereen. Een recente, veelgebruikte definitie is die van Randel en collega's. Zij beschrijven het als leiderschapsgedrag dat aan de behoeften aan verbondenheid en uniciteit van medewerkers voldoet (Randel et al., 2018, p. 192). Deze definitie is voortgebouwd op de definitie van inclusie van Shore et al. (2011), die ook de nadruk leggen op verbondenheid en uniciteit bij inclusie. Zij definiëren het als de mate waarin werknemers de perceptie hebben dat zij een waardig onderdeel van de groep zijn en tegelijkertijd hun uniciteit kunnen behouden (Shore et al., 2011, p. 1265). Om inclusie te bevorderen is het belangrijk dat deze verbondenheid en uniciteit met elkaar in balans zijn. Op die manier kan leiderschap bijdragen aan het gevoel van verbondenheid van medewerkers, zonder dat zij hun unieke achtergrond en bijdrage daarbij verliezen (Korkmaz et al., 2022). Daarmee gaat de diversiteit van de groep niet verloren, maar worden mensen ook niet buitengesloten. De twee essentiële onderdelen van inclusief leiderschap, verbondenheid en uniciteit, worden in de volgende alinea's nog verder uitgediept, zodat duidelijk wordt waar inclusief leiderschap precies uit bestaat.

#### 2.1.1 Verbondenheid

Het faciliteren van verbondenheid bestaat uit verschillende onderdelen, namelijk het steunen van groepsleden, ervoor zorgen dat iedereen zich gelijk en eerlijk behandeld voelt, en het voorzien van mogelijkheden tot besluitvorming bij belangrijke onderwerpen (Randel et al., 2018). Bij het onderdeel verbondenheid krijgt diversiteit een minder centrale rol dan bij uniciteit. Sommige benaderingen van inclusief leiderschap richten zich op het creëren van een gevoel van verbondenheid binnen het team, zonder voldoende aandacht te besteden aan de individuele bijdragen en achtergronden van teamleden (Oswick & Noon, 2012). In een dergelijke benadering kan de nadruk liggen op het versterken van de groepscohesie en het creëren van een gemeenschappelijk gevoel van identiteit, zonder voldoende

erkenning te geven aan de unieke perspectieven en ervaringen van individuele teamleden. Dit kan resulteren in het over het hoofd zien van de diversiteit binnen het team en het niet volledig benutten van het potentieel van alle teamleden. Dat wil niet zeggen dat diversiteit geen rol speelt binnen het onderdeel verbondenheid, maar het betekent dat een eenzijdige focus op verbondenheid ten koste kan gaan van de waardevolle rol die diversiteit kan hebben (Randel et al., 2018; Oswick & Noon, 2012). Dit zal duidelijk worden aan de hand van de verschillende onderdelen van verbondenheid.

Het onderdeel verbondenheid wordt in de definitie omschreven aan de hand van drie verschillende aspecten (Randel et al., 2018). Allereerst bestaat het steunen van groepsleden uit ervoor zorgen dat zij zich comfortabel voelen en communiceren dat men het beste met hen voor heeft. Het is hierbij belangrijk een open omgeving te creëren waarin leidinggevenden medewerkers actief moeten steunen bij het uiten van hun opvattingen en behoeften. Tevens is het belangrijk dat er een gevoel van gemeenschap ontstaat tussen de verschillende groepsleden en de leidinggevenden. Dit kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door aan te sporen om waardering uit te spreken. De leidinggevende kan hier ook als rolmodel fungeren door acceptatie en waardering naar diens medewerkers uit te spreken, zodat dit overgenomen kan worden door andere medewerkers. Op die manier kan het gevoel van verbondenheid geïntegreerd worden over het gehele team (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011).

Een tweede aspect van verbondenheid is het verzekeren van eerlijkheid en gelijkheid door leidinggevenden (Randel et al., 2018). Daarbij is het belangrijk dat leidinggevenden niet alleen besluiten nemen die hier actief op inzetten, maar ook rekening houden met de onvoorziene effecten van besluiten. Bijvoorbeeld wanneer mensen met een fysieke beperking niet de mogelijkheid hebben om aan te sluiten bij een bepaalde vergadering, wanneer wordt besloten deze in een rolstoelvriendelijke ruimte te houden. Daarom is het belangrijk om altijd na te gaan of iedereen de gelijke mogelijkheid heeft om zichzelf te betrekken. Om dit te ondersteunen kunnen leidinggevenden ook systemen creëren waarin gelijkheid en eerlijkheid centraal staan. Bijvoorbeeld door beleid te maken waarin gelijke doorgroeimogelijkheden voor iedereen worden aangeboden (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011).

Tot slot is er gedeelde besluitvorming met de nadruk op het delen van macht en brede participatie bij besluitvormingsprocessen, wat belangrijk is voor het gevoel van verbondenheid (Randel et al., 2018). Inclusief leiderschap vraagt om distributie van controle over verschillende functies en afdelingen van het werk. Op die manier wordt het een verantwoordelijkheid van het team, in plaats van alleen van de leidinggevende. Praktijken die hierbij passen, zijn onder andere het controleren dat iedereen heeft geparticipeerd bij het nemen van belangrijke besluiten binnen de organisatie (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011).

### 2.1.2 Uniciteit

Ondanks dat veel literatuur over inclusie meer de focus heeft gelegd op het gevoel van verbondenheid, is het belangrijk voor inclusief leiderschap om ook de unieke bijdragen en achtergronden van teamleden te waarderen (Randel et al., 2018). Om uniciteit te waarborgen is het belangrijk dat diverse bijdragen aan het team worden aangemoedigd en dat groepsleden worden ondersteund bij het aanbieden van hun unieke talenten en perspectieven. Op die manier kan de uniciteit van groepsleden bijdragen aan hun zelfdefinitie en eigenwaarde, wat verloren zou gaan als enkel op verbondenheid zou worden ingezet (Randel et al., 2018). Binnen het onderdeel uniciteit krijgt diversiteit een centrale rol, omdat de nadruk ligt op de waardering van unieke en diverse bijdragen. Diverse medewerkers met verschillende achtergronden en werkervaringen kunnen waardevolle inzichten bieden en nieuwe manieren introduceren om vraagstukken aan te pakken (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011). Dit is mogelijk door rekening te houden met diverse communicatiestijlen en achtergronden, waardoor leiders ervoor kunnen zorgen dat alle teamleden volledig worden betrokken en bijdragen aan het team. Vanuit de theorie worden twee verschillende aspecten onderscheiden die belangrijk zijn voor

uniciteit: het aanmoedigen van diverse bijdragen en het ondersteunen om die bijdragen te kunnen leveren (Randel et al., 2018).

Allereerst is het belangrijk om diverse bijdragen aan te moedigen door leidinggevendenden om een gevoel te creëren waarbij uniciteit wordt gewaardeerd (Randel et al., 2018). Dit kan onder andere door extra aandacht te besteden aan verschillende benaderingen en perspectieven van teamleden die niet ‘de norm’ zijn. Juist hun diversiteit kan een originele bijdrage zijn voor het team. Zo kunnen nieuwe werknemers met een andere achtergrond en werkervaring veel bruikbare kennis inbrengen om bepaalde vraagstukken anders aan te pakken. Het gebruiken van alternatieve manieren om dingen aan te pakken kan onzekerheid opleveren, maar het is belangrijk om dit niet zomaar af te wijzen. Inclusief leiderschap houdt in dat je kunt omgaan met die onzekerheid en een omgeving kunt creëren waarin groepsleden zich comfortabel genoeg voelen om hun diverse perspectieven bij te dragen (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011).

Daarnaast is het belangrijk voor het faciliteren van uniciteit dat groepsleden die normaal niet snel hun opvattingen uiten, worden ondersteund dit toch te doen (Randel et al., 2018). Hiermee wordt een stapje verder gegaan dan alleen mensen de ruimte geven dit te doen, omdat het hier belangrijk is mensen actief te betrekken. Het is voor inclusief leiderschap belangrijk om te identificeren wie wat meer introvert zijn en minder snel iets zouden zeggen. Door rekening te houden met die kennis is het mogelijk om iedereen volledig te laten bijdragen. Je kunt daarbij bijvoorbeeld ook denken aan mensen die minder mogelijkheden hebben door bijvoorbeeld een handicap of bepaalde culturele achtergrond. Door juist hen te ondersteunen bij het uitspreken van hun toegevoegde waarde, heeft iedereen de mogelijkheid om bij te dragen en wordt de uniciteit gewaarborgd (Randel et al., 2018; Korkmaz et al., 2022; Shore et al., 2011).

### 2.1.3 Het belang van medewerkerspercepties

Zoals in de inleiding werd beschreven, zijn er verschillende onderdelen van inclusief leiderschap die de effectiviteit ervan bepalen. Niet alleen het daadwerkelijke leiderschapsgedrag van leidinggevendenden is belangrijk wanneer wordt gekeken naar de effecten ervan; ook de percepties van medewerkers zijn van groot belang om mee te nemen. In deze paragraaf zal daarom uiteen worden gezet waarom die percepties van medewerkers van belang zijn. Dit wordt duidelijk aan de hand van het procesmodel over Strategisch Human Resource Management van Wright en Nishii (2013). Het model helpt ons te begrijpen hoe het implementeren van HRM-maatregelen leidt tot uitkomsten. Het model laat zien dat er veel stappen komen kijken bij het proces. Allereerst is er de stap tussen het voorgenomen HRM-beleid en de daadwerkelijke praktijken, *actual HRM* genoemd. Dan is er een stap tussen de invulling van HRM-praktijken en de manier waarop het gepercipieerd wordt door medewerkers, *perceived HRM* genoemd. Die percepties beïnvloeden weer hoe medewerkers erop reageren, wat de organisatieprestaties beïnvloedt (Wright & Nishii, 2013). Dit model laat zien dat zowel de invulling van HRM als de percepties van medewerkers over HRM belangrijk zijn. Hoewel deze theorie gaat over HRM, kan het mechanisme erachter helpen bij het verklaren van de rol van medewerkerspercepties bij leiderschap.

Aanvullend onderzoek dat zich toespitst op leiderschap laat ook het belang van de medewerkerspercepties over leiderschap zien (Jacobsen & Andersen, 2015). De uitkomsten van leiderschapsgedrag worden namelijk sterk beïnvloed door medewerkerspercepties, wat het belang van deze percepties extra benadrukt. Uit onderzoek blijkt namelijk dat medewerkerspercepties over leiderschap sterk samenhangen met organisatieprestaties. Volgens hen is het daarom belangrijk dat de leidinggevende sterk rekening houdt met de percepties van medewerkers. Eveneens kunnen er verschillen zijn tussen daadwerkelijk leiderschapsgedrag en de medewerkerspercepties over het leiderschap (Jacobsen & Andersen, 2015). Beide stappen, het leiderschapsgedrag en de percepties erover, blijken daarom relevant voor de effectiviteit. Daarom zullen deze worden meegenomen in dit onderzoek over inclusief leiderschap. Specifiek gaat het daarbij over de rol van opvattingen en

verwachtingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschapsgedrag en de percepties van medewerkers over inclusief leiderschap.

## 2.2 Implicit Leadership Theory

De Implicit Leadership Theory (ILT) is een leiderschapstheorie die uitgaat van de veronderstelling dat leiderschap wordt gevormd door opvattingen en verwachtingen (Lord et al., 2020). Individuen hebben hun eigen ideeën over leiderschap en leiders. Zij hebben bepaalde impliciete verwachtingen, interpretaties en opvattingen over wat volgens hen een leider is. Op basis van deze geïnternaliseerde percepties maken mensen een onderscheid tussen degenen die wel en geen leider zijn. De karakteristieken die mensen aan leiders toeschrijven, kunnen verschillen per context, zoals bij sportleiders en werkleiders (Offermann et al., 1994). Hierbij spelen opvattingen over wat een leider zou moeten zijn een cruciale rol.

ILT suggereert dat mensen impliciete overtuigingen hebben over welke kenmerken en gedragingen een leider moet hebben. Deze overtuigingen beïnvloeden bewust en onbewust hoe individuen leiderschap in verschillende situaties interpreteren en erop reageren. Deze overtuigingen kunnen ook per persoon verschillen. Zo kan iemand geloven dat een leider charismatisch en zelfverzekerd moet zijn, terwijl een ander eigenschappen zoals empathie en integriteit belangrijk vindt (Schyns & Schilling, 2010; Lord et al., 2020).

Wat deze theorie relevant maakt, is het feit dat leiderschapsgedrag wordt beïnvloed door de percepties die individuen hebben over leiderschap. Deze relatie wordt ook wel de perceptie-gedrag link genoemd (Lord et al., 2020). Dit houdt in dat leiders hun gedrag bewust en onbewust aanpassen aan de opvattingen en verwachtingen die zij hebben over leiderschap. Op die manier ontstaat er leiderschapsgedrag dat volgens de leider past bij de rol van een leider. Leiders passen hun gedrag aan op basis van wat zij denken dat passend leiderschap is, volgens de impliciete opvattingen en verwachtingen die heersen. Deze opvattingen kunnen variëren afhankelijk van de tijd en context, waardoor leiders hun gedrag aanpassen aan veranderende normen in de loop der tijd (Schyns & Schilling, 2010; Lord et al., 2020).

Niet alleen het leiderschapsgedrag van de leider zelf wordt bepaald door deze opvattingen en verwachtingen, maar ook 'volgers' hebben hun eigen opvattingen over wat een leider is en hoe leiderschap eruit zou moeten zien (Lord et al., 2020). Hierbij gaat het om de opvattingen die zij hebben over wat een leider een leider maakt. Wanneer het gedrag van een leidinggevende overeenkomt met de opvattingen en verwachtingen die medewerkers hebben over leiderschap, heeft dit een effect op de percepties van medewerkers over het leiderschap. In dat geval wordt de leidinggevende immers gezien als een 'leider'. Wanneer het leiderschapsgedrag congruent is met de opvattingen en verwachtingen van medewerkers, zou dit eveneens positieve effecten hebben op de organisatieprestaties (Lord et al., 2020).

### 2.2.1 Toepassing van ILT op dit onderzoek

De Implicit Leadership Theory is een relevante theorie voor dit onderzoek, omdat het kan helpen te begrijpen hoe opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen bij inclusief leiderschapsgedrag en de percepties van medewerkers over inclusief leiderschap. Zoals hierboven beschreven wordt leiderschapsgedrag beïnvloed door de opvattingen en verwachtingen die er zijn over leiderschap. Daarbij conformeren leidinggevendenden hun gedrag aan wat zij denken dat hoort bij leiders en leiderschap. Op dezelfde manier hebben leidinggevendenden hun eigen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en wat daarin belangrijk is. Hierbij kan gekeken worden naar de waarde van diversiteit en inclusie op verschillende manieren. Die opvattingen kunnen een rol spelen bij het leiderschapsgedrag dat zij vertonen, in dit geval inclusief leiderschap. Zo kan de leidinggevende zijn leiderschap conformeren aan de opvattingen die hij heeft over diversiteit en inclusie. Op die manier kan bekeken worden of die perceptie-gedrag link ook te vinden is bij inclusief leiderschapsgedrag (Lord et al., 2020). Een voorbeeld hierbij is dat een leidinggevende op zo'n manier betekenis geeft aan inclusie, dat de opvatting centraal staat dat iedereen de mogelijkheid heeft om te kunnen participeren. Het is dan

mogelijk dat bij de invulling van inclusief leiderschap, de leidinggevende ervoor kiest om in te zetten op het participeren van zijn medewerkers.

Tegelijkertijd hebben medewerkers hun eigen opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie. Zoals hierboven beschreven hangt de manier waarop leiderschap gepercipieerd wordt af van de opvattingen en verwachtingen die zij hebben over leiderschap (Lord et al., 2020). Op diezelfde manier zouden percepties over inclusief leiderschap kunnen afhangen van de opvattingen en verwachtingen die zij hebben over diversiteit en inclusie. Een voorbeeld hierbij is dat een medewerker de opvatting heeft dat de waarde van diversiteit ligt in het feit dat iedereen een gelijke behandeling moet krijgen. Wanneer een leidinggevende inclusief leiderschap vormgeeft zonder daar aandacht te besteden aan gelijke behandeling, zal de medewerker wellicht de perceptie hebben dat dit niet passend is bij inclusief leiderschap.

## 2.3 Perspectieven op diversiteit en inclusie

Alhoewel diversiteit en inclusie erg op elkaar lijken en veel door elkaar worden gebruikt in onderzoek, zijn het wel degelijk twee verschillende concepten. Diversiteit wordt in de literatuur gedefinieerd als de samenstelling van een groep mensen, waarbij bijvoorbeeld wordt gerefereerd aan demografische verschillen tussen individuen (Roberson, 2006, p. 3). Inclusie daarentegen gaat over het integreren van diversiteit binnen een organisatie, waarbij participatie en betrokkenheid centraal staan (Shore et al., 2011, p. 5). De literatuur beschrijft dat hoewel diversiteit en inclusie verschillend zijn, ze veel overeenkomende benaderingen hebben als het gaat om het managen van diversiteit (Roberson, 2006). Roberson (2006) benadrukt ook dat de twee concepten dicht bij elkaar liggen en dat in sommige organisaties de switch van diversiteit naar inclusie meer een verschil in taal is dan een daadwerkelijke verandering van praktijken. Zoals beschreven aan de hand van de Implicit Leadership Theory, is het mogelijk dat verschillende perspectieven op diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen bij de totstandkoming en ervaring van inclusief leiderschap. In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende perspectieven op beide concepten terug te vinden. Hoe die verschillende benaderingen eruit zouden kunnen zien, zal in deze paragraaf beschreven worden.

### 2.3.1 Diversiteit

Het managen van diversiteit is in binnen de literatuur afgelopen jaren erg populair geweest door demografische ontwikkelingen en globalisering. In veel verschillende contexten hebben organisaties te maken met een divers personeelsbestand. Veel organisaties zijn dan ook bewust bezig met het managen van diversiteit, bijvoorbeeld door middel van hun HRM beleid. De twee benaderingen op diversiteit die veelal onderscheiden worden zijn *equal opportunity* (EO) en *diversity management* (DM). Waarbij de EO benadering wordt benadrukt dat er een gelijke behandeling moet zijn voor iedereen, wordt bij DM juist de nadruk gelegd op het van waarde schatten van de verschillen. De EO-benadering is kwantitatief gefocust met het binnenhalen van diversiteit. Tegelijkertijd is het belangrijk dat er assimilatie plaatsvindt, zodat iedereen gelijk te behandelen is. De DM-benadering is kwalitatief gefocust, wat wil zeggen dat de omgeving verbeterd moet worden om diversiteit te omarmen. Hierbij is er juist meer ruimte voor de verschillen en gaat het niet enkel om de gelijke behandeling (Kandola & Fullerton, 1994). Hierop voortbouwend hebben Ely en Thomas (2001) drie verschillende perspectieven onderscheiden, namelijk het *discrimination-and-fairness* (DF) perspectief, het *access-and-legitimacy* (AL) perspectief en het *integration-and-learning* (IL) perspectief. Deze drie perspectieven hebben allerlei verschillende implicaties voor de manier waarop er wordt omgegaan met mensen binnen organisaties. Ook zijn er verschillende redenen waarom diversiteit zou moeten worden aangebracht binnen de organisatie en verschilt de manier waarop diversiteit voordeel voor de organisatie zou kunnen geven (Sippola, 2007). De verschillende perspectieven zullen eerst verder worden uitgewerkt en er zal worden beschreven hoe vanuit die verschillende perspectieven de opvattingen en verwachtingen over diversiteit eruit zien.

Allereerst wordt het DF-perspectief gekarakteriseerd door het geloof dat het moreel goed is om eerlijke en gelijke behandeling te verzekeren. Discriminatie zou moeten worden vermeden en gelijke kansen

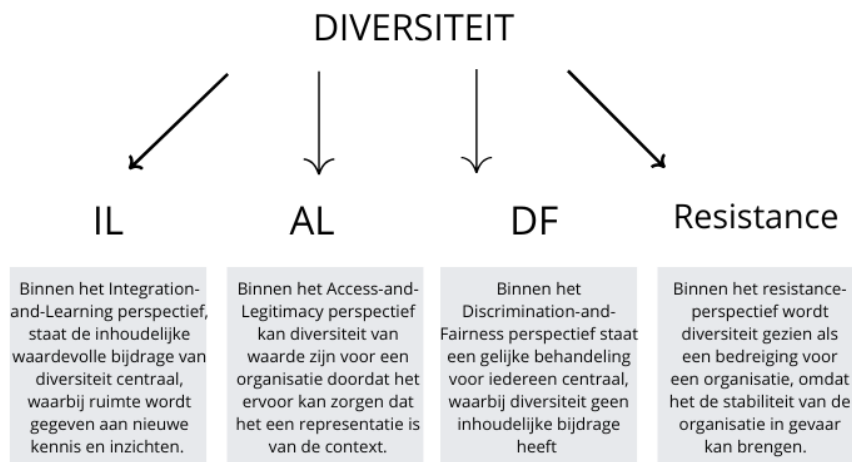


aangemoedigd. Dit kan bijvoorbeeld in het aannemen van nieuwe mensen of het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden. Diverse bijdragen zouden volgens dit perspectief geen toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Diversiteit zou zelfs geen invloed mogen hebben op de organisatieprestaties, omdat veranderingen zouden leiden tot ongelijke behandeling. Vanuit dit perspectief worden voordelen voor achtergestelde groepen ten zeerste afgekeurd (Ely & Thomas, 2001, p. 245-247). Een opvatting vanuit dit perspectief zou kunnen zijn dat het vergroten van diversiteit in een organisatie geen prioriteit heeft en dat het streven naar gelijke behandeling van alle individuen belangrijker is dan het nastreven van een diverse werkomgeving.

Dan heb je het AL-perspectief, dat gebaseerd is op de erkenning dat de markt en context van organisaties divers zijn. De reden om diversiteit binnen te halen is dan ook om de organisatie in samenstelling overeen te laten komen met de omgeving om toegang en legitimiteit te vergroten. Dit perspectief is de basis voor de 'business case' van diversiteit (Ely & Thomas, 2001). Die business case verwijst naar het gebruiken van diversiteit om de effectiviteit van organisaties te verhogen. Door diversiteit binnen te halen en er op een juiste manier mee om te gaan, zou dit organisaties een concurrentievoordeel kunnen opleveren (Cox & Blake, 1991). Oorspronkelijk komt dit perspectief uit de financiële dienstensector, waarin klanten zich konden herkennen in het personeel. Het hoofddoel is het vormen van een representatieve samenstelling voor het behalen van legitimiteit. Dit perspectief hecht daarom, in tegenstelling tot het DF-perspectief, wel een instrumentele waarde aan diversiteit (Ely & Thomas, 2001, p. 243-245). Een passende opvatting hierbij is dat door een personeelsbestand te hebben dat de diversiteit van de samenleving weerspiegelt, de organisatie haar relevantie behoudt en haar sociale impact kan vergroten.

Het laatste perspectief is het IL-perspectief, waarbij de inzichten, vaardigheden en ervaringen die diversiteit met zich meebrengt, worden gezien als waardevolle toevoegingen voor de organisatie. Werknemers met verschillende achtergronden worden gezien als waardevolle 'bronnen' voor hun organisatie. Zij kunnen helpen bij het verbeteren van taken, producten en strategieën om uiteindelijk de organisatiedoelen te behalen. Diversiteit zou organisaties kunnen helpen om te leren en vooruitgang te boeken, omdat er nieuwe inzichten nodig zijn om dit te realiseren. In plaats van de verschillen binnen de organisatie te negeren, wordt er juist speciale aandacht aan gegeven om dit mogelijk te maken. Door ruimte te bieden voor ieders unieke achtergrond, kunnen werknemers van elkaar leren (Ely & Thomas, 2001, p. 240-243). Een opvatting vanuit dit perspectief zou kunnen zijn dat het samenbrengen van diverse achtergronden, ervaringen en perspectieven binnen een organisatie nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen kan genereren.'

Alle drie de perspectieven hebben een positieve benadering van diversiteit, maar in de literatuur wordt soms een vierde perspectief toegevoegd. Zo geven Dass en Parker (1999) aan dat er een perspectief op diversiteit is, genaamd resistance. In dit perspectief wordt diversiteit gezien als een bedreiging voor de organisatie. Vanuit dit perspectief zou getracht moeten worden om de organisatie zo homogeen mogelijk te houden. Dit komt vaak voor bij organisaties die niet op zoek zijn naar verandering en innovatie, maar veel aandacht hebben voor stabiliteit. Ondanks dat dit perspectief minder vaak wordt meegenomen in nieuwe onderzoeken, is het ook een mogelijk perspectief op diversiteit (Dass & Parker, 1999; Sippola, 2007). Een overzicht van de verschillende perspectieven is in figuur 1 te zien.



Figuur 1

### 2.3.2 Inclusie

Ook op het aangrenzende concept inclusie zijn in de literatuur verschillende benaderingen te vinden. Volgens Roberson (2006) richt diversiteit zich op de demografische samenstelling van een organisatie, terwijl inclusie draait om het wegnemen van obstakels zodat iedereen volledig kan participeren en bijdragen. Hierbij ligt de nadruk op de deelname van elk individu zonder dat sommigen worden buitengesloten. Dit perspectief op inclusie kan gezien worden als een benadering waarin mensen ‘blind’ zijn voor verschillen en waar gelijke behandeling centraal staat, waarbij iedereen binnen de organisatie wordt betrokken (Roberson, 2006; Oswick & Noon, 2012). Voorstanders van dit perspectief vinden bijvoorbeeld dat inclusie gaat om het creëren van een omgeving waarin alle individuen volledig kunnen deelnemen en bijdragen, zonder dat sommigen anders behandeld worden.

Shore en collega’s (2011) hanteren een ander perspectief op inclusie waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen verbondenheid en uniciteit. Het is belangrijk hierin een balans te vinden, omdat beide aspecten elkaar kunnen aanvullen. Een goede balans wordt bereikt wanneer iedereen zich enerzijds verbonden voelt en behandeld wordt als een volwaardig lid, en anderzijds aangemoedigd wordt om hun unieke bijdragen te behouden. In dit perspectief op inclusie ligt ook de nadruk op de waarde van individuele verschillen. Zij zouden betogen dat de definitie van Roberson in dit opzicht een belangrijk aspect mist en benadrukken het belang van zowel uniciteit als verbondenheid bij inclusie (Shore et al., 2011; Oswick & Noon, 2012). Voorstanders van dit perspectief zouden kritisch zijn op een eenzijdige benadering die alleen verbondenheid of uniciteit benadrukt, en pleiten voor een integratie van beide aspecten in het concept van inclusie.

Chavez en Weisinger (2008) benadrukken het belang van het behoud van diversiteit binnen organisaties, voortbouwend op het I&L-perspectief van Ely en Thomas (2001), waarin het waarderen en benutten van unieke achtergronden centraal staat. Zij definiëren inclusie als een proactieve strategie waarin een cultuur wordt gecreëerd waarin individuele verschillen worden gewaardeerd en benadrukt. Deze benadering legt meer de nadruk op het beschermen van de uniciteit van groepsleden, zonder noodzakelijkerwijs het belang van verbondenheid te benadrukken zoals eerder besproken (Chavez & Weisinger, 2008; Oswick & Noon, 2012). Voorstanders van dit perspectief zouden benadrukken dat het essentieel is om ruimte te bieden voor diverse ideeën, perspectieven en benaderingen om inclusie effectief te bevorderen. Een overzicht van de onderdelen van inclusie is te zien in figuur 2.



*Figuur 2*

## 2.4 Verwachtingen

Nu de verschillende concepten zijn beschreven, zullen in deze paragraaf deze met elkaar in verbinding worden gebracht. Op die manier is het mogelijk om verwachtingen op te stellen vanuit de theorie voor de uitkomsten van dit onderzoek. Er zal beschreven worden hoe de verschillende verwachtingen en opvattingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij inclusief leiderschapsgedrag en de percepties van medewerkers. In figuur 1 en 2 is te zien hoe de verschillende perspectieven zich verhouden tot de twee basisonderdelen van inclusief leiderschap, verbondenheid en uniciteit.

### 2.4.1 De rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit bij inclusief leiderschap

Het eerste Discrimination-and-Fairness (DF) perspectief legt, zoals eerder uitgelegd, de nadruk op de gelijke behandeling voor iedereen (Ely & Thomas, 2001). Omdat het DF-perspectief is ontstaan vanuit het idee van gelijke behandeling voor iedereen, zullen de opvattingen en verwachtingen hieruit voortvloeien. In dit perspectief wordt die gelijke behandeling dan ook gezien als fundamenteel principe. Diversiteit wordt benaderd vanuit het standpunt van rechtvaardigheid en morele plicht, waarbij discriminatie wordt afgewezen en gelijke kansen worden aangemoedigd. Vanuit het mechanisme wat voortkomt uit de ILT kan worden verwacht dat leidinggevendenden hun inclusief leiderschap vormgeven op zo'n manier waarop zij conformeren aan die opvattingen en verwachtingen (Lord et al., 2020). Leiderschapsgedrag wat hierbij past, richt zich op het bieden van gelijke kansen voor iedereen. Logischerwijs kiest de leidinggevende ervoor om weinig tot geen onderscheid te maken tussen diens medewerkers en weinig oog voor verschillen te hebben. Er kan worden gesteld dat vanuit dit perspectief dan ook meer de focus wordt gelegd op het stuk verbondenheid, waarbij het betrekken van iedereen centraal staat. Minder komt het stuk uniciteit terug, waarbij juist de verschillen worden gewaardeerd en aangemoedigd (Randel et al., 2018). Ook kan gesteld worden dat medewerkerspercepties over het leiderschapsgedrag worden gevormd door opvattingen vanuit dit perspectief (Lord et al., 2020). Zo zou leiderschapsgedrag, wat focust op die gelijke behandeling en daarmee op verbondenheid, door medewerkers met deze opvattingen en verwachtingen beschouwd worden als inclusief leiderschap.

*Verwachting 1.1: Leidinggevendenden die opvattingen en verwachtingen uit het DF-perspectief hebben over diversiteit en inclusie, zullen sneller geneigd zijn leiderschapsgedrag te vertonen dat gericht is op de gelijke behandeling (en daarmee verbondenheid) van medewerkers.*

*Verwachting 1.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen hebben uit het DF-perspectief over diversiteit en inclusie zien een gelijke behandeling (en daarmee verbondenheid van medewerkers) als inclusief leiderschapsgedrag.*

Het tweede perspectief, het Acces-and-Legitimacy (AL) perspectief, legt de nadruk op de waarde van de diversiteit in het kader van representativiteit (Ely & Thomas, 2001). Opvattingen en verwachtingen die voortkomen uit de perspectief, sluiten hier dan ook bij aan. Binnen dit perspectief wordt diversiteit

juist gezien als meerwaarde om concurrentievoordeel te behalen. Juist die verschillen zouden kunnen helpen bij de representativiteit van de organisatie. Die verschillen kunnen de organisatie immers helpen om legitimiteit te kunnen waarborgen. Vanuit de ILT kan worden verwacht dat leidinggevendenden hun inclusief leiderschap op zo'n manier vormgeven dat het conformerend is aan diens opvattingen en verwachtingen (Lord et al., 2020). Leidinggevendenden vanuit het AL-perspectief hebben een strategische visie op diversiteit en begrijpen hoe het kan bijdragen aan het concurrentievermogen en de legitimiteit van de organisatie. Zo zouden zij bijvoorbeeld mensen met diverse achtergronden strategisch inzetten op functies binnen de organisatie. Op die manier is deze benadering vooral gefocust op het onderdeel uniciteit van inclusief leiderschap en wat minder op verbondenheid (Randel et al., 2018). Dit omdat het juist de verschillen zelf worden 'gebruikt' en de focus minder ligt op het betrekken van de mensen met die verschillende achtergronden. Ook kan gesteld worden dat medewerkerspercepties over het leiderschapsgedrag worden gevormd door opvattingen vanuit dit perspectief (Lord et al., 2020). Zo zou leiderschapsgedrag dat de nadruk legt op de instrumentele waarde van diversiteit en daarmee meer op uniciteit, door medewerkers met deze opvattingen en verwachtingen beschouwd worden als inclusief leiderschap.

*Verwachting 2.1: Leidinggevendenden die opvattingen en verwachtingen uit het AL-perspectief hebben over diversiteit en inclusie zullen sneller geneigd zijn leiderschapsgedrag te vertonen dat zich richt op de instrumentele waarde van diversiteit (en daarmee uniciteit van medewerkers).*

*Verwachting 2.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen hebben uit het AL-perspectief over diversiteit en inclusie zien de instrumentele waarde van diversiteit (en daarmee uniciteit van medewerkers) als inclusief leiderschapsgedrag.*

Het derde perspectief, het Integration-and-Learning (IL) perspectief, benadrukt de inhoudelijk waardevolle bijdrage die diversiteit heeft (Ely & Thomas, 2001). Opvattingen en verwachtingen die hieruit voortkomen zijn het bijvoorbeeld dat verschillen moeten worden gevierd en aangemoedigd. Hun diverse perspectieven en ervaringen worden beschouwd als essentieel voor het vergroten van de innovatiekracht en het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het IL-perspectief benadrukt het belang van inclusief leren, waarbij alle werknemers worden aangemoedigd om hun unieke achtergrond en ervaringen te delen en van elkaar te leren. Dit vereist een cultuur waarin open communicatie, respect en waardering voor diversiteit centraal staan. Leiderschapsgedrag wat overeenkomt met deze opvattingen en verwachtingen is gefocust op het aanmoedigen van diversiteit. Leidinggevendenden creëren een veilige en ondersteunende omgeving waarin alle teamleden zich vrij voelen om zichzelf te zijn. Ze identificeren de unieke talenten en bijdragen van hun teamleden en bieden ondersteuning en begeleiding om deze verder te ontwikkelen. Deze benadering benadrukt het stuk uniciteit van inclusief leiderschap, maar heeft ook onderdelen van verbondenheid die terugkomen (Randel et al., 2018). Ook kan gesteld worden dat medewerkerspercepties over het leiderschapsgedrag worden gevormd door opvattingen vanuit dit perspectief (Lord et al., 2020). Zo zou leiderschapsgedrag dat de nadruk legt op de inhoudelijk waardevolle bijdrage van diversiteit en daarmee meer op uniciteit, door medewerkers met deze opvattingen en verwachtingen beschouwd worden als inclusief leiderschap.

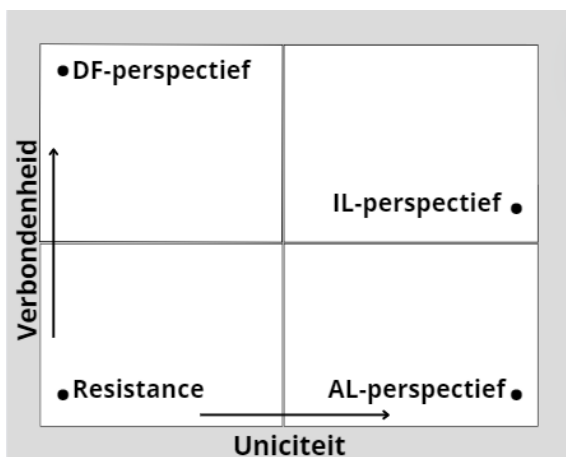
*Verwachting 3.1: Leidinggevendenden die opvattingen en verwachtingen uit het IL-perspectief hebben over diversiteit en inclusie zullen sneller geneigd zijn leiderschapsgedrag te vertonen dat gericht is op de inhoudelijk waardevolle bijdrage van diversiteit en (daarmee uniciteit van medewerkers) bij inclusief leiderschapsgedrag.*

*Verwachting 3.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen hebben uit het IL-perspectief over diversiteit en inclusie zien leiderschapsgedrag gericht op de inhoudelijke waardevolle bijdrage (en daarmee uniciteit) van medewerkers als inclusief leiderschapsgedrag.*

Het laatste perspectief op diversiteit betreft het Resistance-perspectief, waarbij diversiteit als bedreiging wordt gezien. Daarbij spelen negatieve opvattingen over diversiteit, omdat het de stabiliteit van de organisatie in gevaar zou brengen (Dass & Parker, 1999). Leiderschapsgedrag wat hierbij past is het buitenhouden van diversiteit en dit komt daarom ook niet overeen met onderdelen van inclusief leiderschap. Zowel de verbondenheid en als uniciteit wordt niet ondersteund vanuit de leidinggevende, wanneer wordt gehandeld vanuit opvattingen en verwachtingen uit dit perspectief. Medewerkers met deze opvattingen en verwachtingen, zullen inclusief leiderschapsgedrag niet bestempelen als leiderschap.

Verwachting 4.1: *Leidinggevend en die opvattingen en verwachtingen uit het resistance-perspectief hebben, zien diversiteit als bedreiging en hebben daarom geen ruimte voor verbondenheid en uniciteit in hun leiderschapsgedrag.*

Verwachting 4.2: *Medewerkers die opvattingen en verwachtingen uit het resistance-perspectief hebben, zien leiderschapsgedrag die verbondenheid en uniciteit omvatten, niet als inclusief leiderschap.*



Figuur 3

#### 2.4.2 De rol van opvattingen en verwachtingen over inclusie bij inclusief leiderschap

Zoals eerder beschreven, zijn er eveneens verschillende benaderingen over het concept inclusie. Omdat de definitie van inclusie meer lijkt op de definitie van inclusief leiderschap, zijn deze twee concepten directer met elkaar verbonden. De verschillende perspectieven zijn in verband gebracht met de onderdelen van inclusief leiderschap in deze paragraaf.

De eerste benadering op inclusie lag de focus vooral op het onderdeel verbondenheid (Roberson, 2006). Wanneer vanuit opvattingen en verwachtingen uit deze benadering inclusief leiderschap wordt vormgegeven, heeft dat implicaties voor het leiderschapsgedrag (Lord et al., 2020). Het is bij verbondenheid belangrijk dat iedereen de mogelijkheid heeft om te participeren en dat iedereen actief betrokken wordt. Leaders die deze opvattingen omarmen, streven naar inclusief leiderschap dat gericht is op het verwijderen van obstakels en het creëren van een omgeving waarin alle individuen volledig kunnen participeren en bijdragen. Dit omvat het actief betrekken van alle teamleden, ongeacht hun achtergrond of kenmerken, en ervoor zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen en bijdragen te leveren aan het succes van de organisatie.

Verwachting 5.1: *Leidinggevend en die opvattingen en verwachtingen hebben over inclusie die zich richten op verbondenheid, zullen de nadruk leggen op verbondenheid van medewerkers bij hun inclusief leiderschapsgedrag.*

*Verwachting 5.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen over inclusie hebben die de nadruk leggen op verbondenheid, zullen leiderschap dat hiermee overeenkomt beschouwen als inclusief leiderschap.*

De tweede benadering legt juist de nadruk op het onderdeel uniciteit binnen de definitie van inclusie (Chavez en Weisinger, 2008). Wanneer vanuit opvattingen en verwachtingen uit deze benadering inclusief leiderschap wordt vormgegeven, heeft dat implicaties voor het leiderschapsgedrag (Lord et al., 2020). Leaders die dit perspectief omarmen, erkennen en waarderen de individuele verschillen en unieke achtergronden van hun teamleden. Ze moedigen een cultuur aan waarin diversiteit wordt gezien als een kracht en waarin de unieke bijdragen van elk individu worden gewaardeerd en benadrukt. Leaders die dit perspectief omarmen, beschouwen het als hun taak om de uniciteit van groepsleden te beschermen en te bevorderen. Ze creëren een omgeving waarin individuen zich vrij voelen om hun unieke perspectieven, ervaringen en talenten te uiten, zonder angst voor oordeel of afwijzing (Randel et al., 2018).

*Verwachting 6.1: Leidinggevendenden die opvattingen en verwachtingen hebben over inclusie die zich richten op uniciteit, zullen de nadruk leggen op de uniciteit van medewerkers bij hun inclusief leiderschapsgedrag.*

*Verwachting 6.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen hebben over inclusie die gefocust zijn op uniciteit, zullen leiderschap dat hiermee overeenkomt beschouwen als inclusief leiderschap.*

Tot slot is er een benadering waarbij zowel nadruk wordt gelegd op verbondenheid als uniciteit en dat beide met elkaar in balans zijn (Shore et al., 2011). Daarbij past leiderschapsgedrag waarin aspecten van beide benaderingen terugkomen. Enerzijds is het daarbij dus belangrijk dat alle medewerkers betrokken worden en dezelfde mogelijkheden tot participatie hebben. Anderzijds is het hierbij belangrijk dat medewerkers niet diens unieke achtergrond verliezen, die waarde vol is voor de organisatie. Daarom wordt er eveneens aandacht besteed aan de uniciteit van medewerkers, waarbij unieke bijdragen worden aangemoedigd (Randel et al., 2018).

*Verwachting 7.1: Leidinggevendenden die opvattingen en verwachtingen hebben over inclusie die zich richten op zowel verbondenheid als uniciteit, zullen de nadruk leggen op beide aspecten en de balans ertussen bij hun inclusief leiderschapsgedrag.*

*Verwachting 7.2: Medewerkers die opvattingen en verwachtingen over inclusie hebben die de nadruk leggen op zowel verbondenheid als uniciteit, zullen leiderschapsgedrag wat hiermee overeenkomt beschouwen als inclusief leiderschap.*



### 3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven aan de hand van verschillende paragrafen. Er zal begonnen worden met een verantwoording van het type onderzoek, gevolgd door een beschrijving van de respondenten. Vervolgens wordt beschreven op welke manier de dataverzameling heeft plaatsgevonden, gevolgd door de data-analyse. Dan worden de ethische overwegingen besproken en de kwaliteitscriteria die zijn toegepast op het onderzoek. Het hoofdstuk zal eindigen met de operationalisering van de interviewtopics.

#### 3.1 Type onderzoek

Dit onderzoek wordt gestuurd vanuit de theorie, daarom is vanuit de theorie de topiclijst uiteengezet en zijn er verwachtingen opgesteld. Het onderzoek kan hiermee gezien worden als deels theorie-gestuurd, alhoewel nog veel vrijheid was voor toevoegingen tijdens de dataverzameling. Eveneens wordt uitgegaan van de veronderstelling dat bepaalde patronen te achterhalen zijn in het leiderschapsgedrag en de percepties van medewerkers. Deze aannames in dit onderzoek zijn meer in lijn met de deductieve benadering van onderzoek doen, waarbij op zoek wordt gegaan de positivistische aanname dat er een enkele waarheid is (Bryman, 2016). Ondanks deze aspecten, is voor dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksbenadering passend, omdat op zoek wordt gegaan naar de 'hoe' vraag. Hierbij wordt niet getest of opvattingen en verwachtingen een rol spelen bij inclusief leiderschapsgedrag en medewerkerspercepties, maar wordt uitgezocht op welke manieren dit gebeurt. Zo kan meer kennis verkregen worden over de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschap, zoals dat in de doelstelling is beschreven. Een verdere verantwoording voor deze de keuze voor kwalitatief onderzoek, zal in deze paragraaf worden uitgewerkt.

Allereerst is er nog zeer beperkt onderzoek gedaan naar de totstandkoming van inclusief leiderschap. Waar inclusief leiderschap veel in verband is gebracht met verschillende uitkomsten, zijn de antecedenten van inclusief leiderschapsgedrag nog veelal onbekend. Daarom is er ruimte voor exploratie nodig bij het verkrijgen van kennis over de totstandkoming. Een kwalitatieve onderzoeksmethode geeft door zijn open karakter wat meer mogelijkheden tot die exploratie. Zo is er binnen kwalitatief onderzoek ruimte om tevens afwijkende onderwerpen aan bod te laten komen, die niet in het theoretisch kader zijn teruggekomen. Op die manier kan voorkomen worden dat er nog relevante andere patronen niet aan de oppervlakte komen bij de dataverzameling (Bryman, 2016).

Een kwalitatieve onderzoeksmethode is eveneens passend, omdat het mogelijk is diepgaande informatie te verkrijgen van respondenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Omdat respondenten worden gevraagd over hun opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie, kunnen achterliggende gedachten, meningen en motivaties van belang zijn voor de resultaten van dit onderzoek. Het geeft de mogelijkheid om een stukje van belevingswereld van de respondenten te begrijpen. Dat is belangrijk omdat enerzijds leidinggevend worden naar hun inclusief leiderschapsgedrag. Zij kunnen daarbij ingaan op de beweegredenen die spelen en de rol van hun opvattingen bij de invulling ervan. Anderzijds hebben ook medewerkers de ruimte om hun percepties over inclusief leiderschap te onderbouwen met ervaringen en opvattingen. Op die manier kan kennis worden verkregen over de mechanismen die een rol spelen binnen de sociale context van de respondenten. Zo kan er diepgaande en gedetailleerde informatie ontstaan vanuit het perspectief van de respondenten. Met die data is het mogelijk om relevante patronen te vinden die helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

#### 3.2 Respondenten

De onderzoekspopulatie voor dit onderzoek, betreft docenten en leidinggevend binnen het voortgezet onderwijs. Allereerst docenten die lesgeven in verschillende vakgebieden, om diverse invalshoeken terug te laten komen. Zij zijn gevraagd naar hun opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en hoe deze een rol spelen bij hun percepties over inclusief leiderschap. Daarnaast afdelingsleiders binnen het voortgezet onderwijs, die leidinggeven aan een groep docenten op een middelbare school. Zij zijn gevraagd naar hun opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie

en hoe deze een rol spelen bij hun inclusief leiderschapsgedrag. Data verkregen van zowel docenten als leidinggevendenden zijn nodig om de onderzoeksvraag te beantwoorden, omdat leiderschapsgedrag van leidinggevendenden en percepties van docenten hierin terugkomen. De respondenten zijn individueel geïnterviewd en het betreft geen leidinggevendenden en diens eigen medewerkers. Hiervoor is gekozen omdat in dit onderzoek niet de verschillen tussen de beleving van de leidinggevende en medewerker worden onderzocht, maar de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie bij beiden. Bij dat vraagstuk is het niet nodig dat de leidinggevendenden en medewerkers met elkaar gekoppeld zijn.

Nu duidelijk is binnen welke populatie de respondenten zich bevinden, zal beschreven worden hoe de respondenten gekozen zijn. De manier van werven wordt *convenience sampling* genoemd, waarbij gebruik is gemaakt van het netwerk van de onderzoeker en contactgegevens die op het internet te vinden waren (Bryman, 2016). Dat betekent dat deze respondenten niet geheel willekeurig zijn benaderd. Zeker in een onderzoek waar diversiteit een centrale rol krijgt, is het belangrijk voldoende variatie in de data te verkrijgen. Om binnen de dataverzameling een variatie aan opvattingen en verwachtingen te vinden, is hier rekening gehouden met het zoeken naar respondenten. Meer variatie binnen de groep respondenten zorgt voor rijke data die bijdraagt aan een completer beeld. Zo is er bewust voor gekozen om de respondenten uit veel verschillende scholen te interviewen, zo hebben respondenten uit 13 verschillende scholen bijgedragen aan het onderzoek. Het kan immers zo zijn dat bepaalde scholen of onderwijsbenaderingen onderwerpen als diversiteit meer of juist minder onder de aandacht brengen. Ook is er rekening mee gehouden door demografische variatie aan te brengen, door respondenten te interviewen die werkzaam zijn bij scholen verspreid over Nederland. Tegelijkertijd bleef het lastig om rekening te houden met de achtergrondkenmerken van de individuele respondenten, omdat deze niet op voorhand bekend waren.

Uiteindelijk is met een groot deel in contact gekomen door het vinden van de contactgegevens online, waarna contact met hen gekregen via de mail. Van enkele respondenten zijn de contactgegevens via het netwerk van de onderzoeker ontvangen, waarna ook zij zijn gemaild. De interviews hebben deels fysiek plaatsgevonden en deels online via MS Teams, gezien de afstanden tussen verschillende respondenten. In totaal zijn er 16 interviews afgenomen van ongeveer 40 minuten, 8 met leidinggevendenden en 8 met docenten in het voortgezet onderwijs. Dit aantal zou genoeg moeten zijn om theoretische saturatie te verkrijgen in de data (Guest et al., 2006). Dit was te merken bij het houden van de interviews en het coderen ervan, waarbij bij de laatste interviews weinig nieuwe inzichten naar boven kwamen.

### 3.3 Dataverzameling

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is ervoor gekozen om interviews te houden met de respondenten. Er is gekozen om interviews te houden, omdat de focus ligt op de individuele belevingswereld en niet op de interactie of wisselwerking tussen verschillende respondenten. Door middel van interviews hebben respondenten de mogelijkheid om hun afwegingen, percepties en ervaringen te beschrijven in woorden. Doordat gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews, was het mogelijk de relevante topics aan bod te laten komen. Tegelijkertijd was er genoeg vrije ruimte voor de respondenten om eigen ervaringen, voorbeelden en opvattingen te delen (Boeijs en Bleijenbergh, 2019). Dat heeft geholpen om diepgaande kennis te verkrijgen over de onderwerpen die aan bod komen in dit onderzoek.

Omdat er sprake is van impliciete opvattingen en verwachtingen, is dit lastig te achterhalen bij respondenten gezien deze niet door respondenten uit zichzelf benoemd zullen worden. Om deze impliciete opvattingen toch te achterhalen, is gebruik gemaakt van kwalitatieve vignetten. Kwalitatieve vignetten zijn fictieve scenario's die je deelt met de respondent. Vervolgens wordt de respondent vrijgelaten om te delen hoe zij hiernaar kijken vanuit hun eigen gezichtspunt en bijvoorbeeld hoe zij zelf zouden handelen in een dergelijke situatie (Bloor & Wood, 2006). Op die manier is het mogelijk te achterhalen welke impliciete opvattingen en verwachtingen zij hebben, maar die niet naar boven zouden komen in een traditionele vorm van semigestructureerde interviews. Hiermee vormen de vignetten een

aanvulling op de open vragen die worden gesteld in de interviews. Een verdere motivering van de inhoud van de vignetten volgt in de operationalisering. De vignetten die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn toegevoegd in bijlage II.

### 3.4 Operationalisering interviewtopics

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, is het belangrijk dat de relevante topics terugkomen in de interviews. Om er van tevoren voor te zorgen dat de relevante onderwerpen aan bod komen, is er een operationalisering van de topics gedaan. De topiclijst is gebaseerd op de literatuurstudie en biedt de onderzoeker structuur voor de interviews. Echter blijft ook belangrijk dat er ruimte is voor aanvullingen en veranderingen, die niet in het theoretisch kader zijn voorzien. De topiclijst bestaat uit de verschillende kernconcepten die zijn teruggekomen in het theoretisch kader, die zijn onderverdeeld in verschillende vragen.

Er wordt begonnen met een aantal vragen ter achtergrondinformatie. Dit kan helpen bij het begrijpen van de antwoorden over de topics die volgen en om het gesprek om gang te brengen. Het eerste hoofdonderdeel wat in de topiclijst terug is gekomen betreffen de opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie. Hierbij is gevraagd naar de diversiteit en inclusie binnen het team waarin zij werkzaam zijn en hun opvattingen daarover. Om dit dicht bij de praktijk te houden, is ervoor gekozen om het direct toe te passen op het team waarbinnen zij werkzaam zijn. Door middel van ervaringen en opvattingen daarover en vervolgens met doorvragen op hun antwoorden, is achterhaald hoe de opvattingen en verwachtingen eruitzien.

Vervolgens wordt in de interviews met de leidinggevendenden ingegaan op de manier waarop zij inclusief leiderschap invullen. Dit begint met een algemene vraag over de manier waarop inclusief leiderschap wordt vormgegeven. Er is begonnen met een algemene vraag, om het begin van het gesprek in beginsel zoveel mogelijk open te houden. Vervolgens is het geconcretiseerd door middel van de vignetten. Vignet 1 conceptualiseert het onderdeel uniciteit van inclusief leiderschap. Er zijn verschillende onderdelen van uniciteit terug te vinden, zoals het benadrukken van verschillen en het aanmoedigen van verschillende perspectieven. In vignet 2 is verbondenheid terug te vinden, waarbij aspecten terugkomen, zoals de focus op het collectief, het blind zijn voor verschillen en het welkom heten van iedereen. Op basis van de respons op de vignetten werd duidelijk hoe zij aankeken tegen het leiderschap wat beschreven is. Sommige respondenten beschouwden bijvoorbeeld inclusief leiderschap in het vignet, waarbij diversiteit werd aangemoedigd door de nadruk te leggen op uniciteit, als discriminerend. Dit was een indicatie van het feit dat deze respondenten negatief aankeken tegen deze vorm van inclusief leiderschap. Daarnaast werd duidelijk of zij zelf op zo'n manier inclusief leiderschap zouden vormgeven. Binnen dit onderdeel is het belangrijk alert te zijn op of de opvattingen en verwachtingen uit topic 2 terugkomen. Vervolgens zijn er vragen gesteld over het inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevende aan de hand van de verschillende onderdelen van inclusief leiderschap die terug zijn gekomen in de literatuur. Dit betreffen de verschillende aspecten van verbondenheid en uniciteit. Op basis van de reacties hierop, wordt duidelijk of zij de verschillende aspecten van inclusief leiderschap toepassen in hun leiderschapsgedrag.

Met de groep medewerkers is met een andere open vraag gestart, namelijk een vraag over hoe inclusief leiderschap er binnen hun team uitziet. Vervolgens is ook bij deze groep gebruik gemaakt van de vignetten 1 en 2. Op basis van de respons werd duidelijk hoe zij aankeken tegen het leiderschap wat beschreven is in de vignetten. Daarbij werd eveneens duidelijk of zij dit zagen als inclusief leiderschap. Vervolgens is bij hen gevraagd naar het gedrag van hun leidinggevende, omtrent de verschillende onderdelen van inclusief leiderschap. Deze onderdelen komen overeen met wat gevraagd is bij leidinggevendenden, maar de vraagstelling verschilt. Hierbij is namelijk gevraagd of hun leidinggevende, al dan niet, oog heeft voor de verschillende aspecten van verbondenheid en uniciteit. Daarnaast is gevraagd of dit wordt gezien als inclusief leiderschap. Zo was het mogelijk een koppeling te maken met

het leiderschapsgedrag wat zij in de praktijk ervaren. Op basis van die antwoorden zal blijken hoe medewerkers het leiderschapsgedrag percipiëren.

Tot slot is bij beide groepen gevraagd of er nog aanvullingen of vragen zijn vanuit de respondent en zal het interview afgesloten worden.

### 3.5 Data-analyse

Van alle interviews zijn geluidsopnames gemaakt, zodat deze getranscribeerd konden worden. transcriberen is handmatig gedaan door de onderzoeker, waarna deze zijn doorgelezen op tyfouten en aangepast. De data zijn vervolgens gecodeerd met behulp van het codeerprogramma Nvivo. Het codeerproces begon met het open coderen van de verschillende transcripten. Daarbij zijn de transcripten gecodeerd op basis van de thema's die in de interviews zelf naar voren zijn gekomen. Op die manier is het mogelijk om nieuwe terugkerende thema's die misschien niet in de literatuur zijn teruggekomen, toch mee te nemen. Zo is er de mogelijkheid tot exploratie, waar eerder over geschreven is (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Bij het coderen kwam ik erachter dat een leidinggevende specifiek oog had voor het zoeken naar een gezamenlijke identiteit, waaruit de open code ontstond 'gezamenlijke identiteit' genoemd. De volgende stap in het codeerproces is het axiaal coderen, waarbij verschillende codes worden ondergebracht binnen meer centrale thema's. Op die manier worden de codes die bij elkaar horen bij elkaar ondergebracht. Zo ontstonden er een aantal centrale codes. Bijvoorbeeld werd bovenstaande open code ondergebracht, waar de code 'focus op collectief' ontstond. Hier werden verschillende leiderschapsgedragingen onder geschaakt. De laatste stap is het selectief coderen, waarbij de koppeling met het theoretisch kader wordt gemaakt. De centrale codes uit het axiaal coderen worden op basis van hun relevantie voor de onderzoeksvraag geselecteerd. Zo is het bovenstaande ondergebracht onder de code 'groepsgevoel', omdat dit is terug te vinden als belangrijk aspect van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap vanuit de theorie. Er ontstonden een aantal relevante centrale codes die zijn teruggekomen in de interviews. Die verschillende relevante topics vormen de codeboom, die is ondergebracht in bijlage III.

### 3.6 Kwaliteitscriteria

Om een betrouwbaar, valide en ethisch verantwoord onderzoek neer te zetten, is het belangrijk om aan de verschillende kwaliteitscriteria te voldoen. In deze paragraaf zal daarom toegelicht worden hoe aandacht is besteed aan de verschillende kwaliteitscriteria. Daarbij zal ingegaan worden op hoe het aan de criteria voldoet, maar ook op welke punten verbetering mogelijk is.

#### 3.6.1 Betrouwbaarheid

Het criteria betrouwbaarheid gaat over de precisie van de onderzoeksmethoden. Daarbij worden externe en interne betrouwbaarheid onderscheiden. Bij externe betrouwbaarheid is het belangrijk dat, wanneer metingen opnieuw gedaan zouden worden, dezelfde uitkomsten zouden ontstaan. Omdat binnen kwalitatief onderzoek interpretaties een grote rol spelen, ligt de betrouwbaarheid veelal in het voldoende verantwoorden van methodische keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek. Dit zorgt ervoor dat anderen deze kunnen volgen en controleren, zodat deze in vervolgonderzoek op dezelfde manier uitgevoerd zouden kunnen worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Aan de externe betrouwbaarheid is in dit onderzoek voldaan, zover dat mogelijk is met de gebruikte onderzoeksmethoden. Er is immers gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, wat wil zeggen dat niet elk interview er hetzelfde uitzag. Het opstellen van de topiclijst heeft ervoor gezorgd dat dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen door dezelfde structuur te hanteren. Eveneens is uitgebreid uiteengezet in het theoretisch kader op welke theorie de topiclijst is gebaseerd. Ondanks dat de betrouwbaarheid deels is belemmerd door het semigestructureerde karakter van de interviews, is op deze manier getracht de interviews enigszins constant te houden. Ook is er binnen het methodenhoofdstuk uitgebreid behandeld welke methodologische keuzes zijn genomen en welke afwegingen hieraan ten grondslag aan liggen (Boeije, 2012).

Met de interne betrouwbaarheid wordt het vermijden van vertekeningen van de onderzoeksresultaten door de aanwezigheid van de onderzoeker bedoeld (Boeije, 2012). Omdat in kwalitatief onderzoek de onderzoeker per definitie is betrokken bij de dataverzameling, is de rol van de onderzoeker nooit geheel weg te houden. Echter is op verschillende manieren geprobeerd om de invloed van de onderzoeker te minimaliseren. Allereerst zijn binnen de interviews zoveel mogelijk gebruik gemaakt van open vragen, zodat de mate van invulling van de onderzoeker werd gereduceerd. Op basis van de antwoorden van de respondenten is doorgevraagd, zodat nadrukkelijk gebruik is gemaakt van de informatie die zij zelf naar aandroegen tijdens de interviews. Ook zijn de interviews opgenomen en letterlijk getranscribeerd, zodat zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de respondent werd gebleven. In dit onderzoek is er een risico op sociaal wenselijke antwoorden en dit is niet geheel te voorkomen. Echter, het zo dicht mogelijk aansluiten bij de belevingswereld van de respondenten en het stellen van niet-suggestieve vragen helpen dit te voorkomen (Boeije 2012; Boeije & Bleijenbergh, 2019).

### 3.6.2 Validiteit

Validiteit is de mate waarin een onderzoeker meet wat hij wil meten. Dit begrip bestaat uit twee verschillende dimensies: interne en externe validiteit (Boeije, 2012). Interne validiteit, of geloofwaardigheid, omvat de mate waarin is onderzocht wat daadwerkelijk beoogd werd. Hieraan is voldaan door zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de respondenten te blijven door middel van letterlijke transcripten. De resultaten zijn eveneens opgesteld aan de hand van citaten, zodat de ruimte voor eigen invulling beperkt was. Zo is geprobeerd de data te gebruiken op een manier die zo dicht mogelijk blijft bij wat de respondenten zelf probeerden over te brengen (Lincoln & Guba, 1985).

Het criterium van externe validiteit is belangrijk bij kwalitatief onderzoek, omdat de resultaten niet direct kunnen worden gegeneraliseerd over de gehele populatie vanwege de focus op kleine steekproeven (Bryman, 2016, p.384). Alhoewel er bij kwalitatief onderzoek geen sprake is van empirische generaliseerbaarheid, kunnen de uitkomsten wel vergeleken worden met soortgelijke situaties. De theoretische generaliseerbaarheid is belangrijk, omdat het een beter begrip mogelijk maakt van de mechanismen die een rol spelen bij dit onderzoek. Dit kan vervolgens worden toegepast op andere situaties in andere onderzoeken. Om dit mogelijk te maken, wordt in de methode van het onderzoek uitgebreid uitleg gegeven over de onderzoekspopulatie. Hierdoor kan de lezer zelf beoordelen of de resultaten ook van toepassing zijn binnen een andere situatie. Op deze manier kan de overdraagbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd worden (Symon & Cassell, 2012, p.207)

### 3.6.3 Ethische overwegingen

Bij het verrichten van onderzoek zijn er een aantal ethische overwegingen die van belang zijn. Een belangrijk aspect hiervan is het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het is daarom belangrijk dat de gepresenteerde data niet te herleiden zijn naar individuele respondenten. Binnen dit onderzoek is het bijvoorbeeld mogelijk dat leidinggevenden vertrouwelijke informatie delen over hun medewerkers of andersom. Om anonimiteit te waarborgen, is ervoor gezorgd dat de namen en persoonlijke gegevens van medewerkers zijn verwijderd uit de transcripten. Tevens zijn na het afronden van de transcripten de opnames van de interviews verwijderd en de transcripten veilig opgeslagen (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Een andere belangrijke ethische overweging bij het doen van onderzoek is informed consent. Hierbij is het belangrijk dat de respondenten voldoende informatie verkrijgen over het onderzoek om een weloverwogen beslissing te maken over deelname. Het is belangrijk het doel van het onderzoek uit te leggen, hen de mogelijkheid te geven vragen te stellen en hen te informeren over het recht om deelname te stoppen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het doel van het onderzoek is benoemd in de mail naar de respondenten, maar ook herhaald tijdens het interview zelf en opgenomen in de toestemmingsverklaring. Bovendien zijn de respondenten tijdens de interviews in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen.

Tot slot is in de toestemmingsverklaring benadrukt dat deelnemers op elk moment kunnen stoppen met deelname. De toestemmingsverklaring is terug te vinden in bijlage I.

Tot slot is er in dit onderzoek bewust gekozen om geen 'paren' van leidinggevenden en docenten te interviewen. Wanneer docenten en hun eigen leidinggevenden worden geïnterviewd, kan dit zorgen voor gevoelige informatie, omdat er dan gevraagd wordt naar elkaars gedrag. Op die manier zou het risico op het delen van gevoelige informatie vergroot worden, en daarom is ervoor gekozen om aparte docenten en leidinggevenden te interviewen.



## 4. Resultaten

Om tot een antwoord te kunnen komen op de onderzoeksvraag, zullen de verschillende onderdelen die hier in terugkomen apart behandeld worden. In paragraaf 4.1 zal beschreven worden hoe opvattingen over diversiteit en inclusie terug zijn gekomen in de verschillende interviews. Vervolgens zal in 4.2 beschreven worden hoe inclusief leiderschap wordt vormgegeven door de geïnterviewde leidinggevendenden. Dan zal in 4.3 beschreven worden hoe inclusief leiderschap gepercipieerd wordt door de geïnterviewde docenten. In 4.4 en 4.5 zullen de verschillende concepten met elkaar in verband gebracht worden, zodat duidelijk wordt hoe de verschillende opvattingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij inclusief leiderschap. Respondenten die werkzaam zijn als leidinggevendenden, worden aangeduid met de letter L en docenten met de letter D binnen dit hoofdstuk.

### 4.1 Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie

In de verschillende interviews zijn uiteenlopende opvattingen over diversiteit en inclusie teruggekomen. Omdat er geen relevante verschillen terug te vinden zijn in de data tussen de opvattingen van de docenten en leidinggevendenden, worden deze gezamenlijk behandeld in deze paragraaf.

#### 4.1.1 Het belang van diversiteit voor leerlingen

Een van de redenen die het meest genoemd is door respondenten wanneer gevraagd werd naar de waarde van diversiteit, is de herkenning voor leerlingen. Zo zou een divers personeelbestand waardevol zijn voor leerlingen, omdat zij op die manier een rolmodel kunnen vormen voor leerlingen met diverse achtergronden. Hierbij werd veelal gedoeld op de diverse culturele achtergronden die leerlingen op de scholen hebben. Bijna alle respondenten die de waarde van diversiteit leggen op de herkenning van leerlingen, gaven aan dat dit er nog te weinig is voor hen. Respondenten D1, D2, D3, L7, D8, L9, D11 en L12 dit op als belangrijke reden op waarom een divers personeelbestand van waarde kan zijn voor een school. Zo stelt respondent L7 het volgende:

*“Mijn ervaring is ook dat met name voor jongens, die voor het eerst op het VWO zitten, en dan zeker ook met ouders die niet in het Nederlandse schoolsysteem hebben gezeten zelf als kind, dat die het heel zwaar hebben in VWO bovenbouw. Die vallen vaker uit op cognitieve redenen dan zou moeten. Ik zou het hen zo gunnen dat er wat meer voorbeelden zijn, of wat meer begrip, of wat meer herkenning. Je bent wel heel hard aan het vechten voor iets waar je jezelf niet in herkent. Dat vind ik jammer, dat vind ik echt jammer.”*

Respondent 7 geeft hier in aan dat een cultureel divers docententeam kan bijdragen aan de herkenning voor leerlingen. Op die manier hebben zij meer rolmodellen voor zich die op hen lijken, wat positieve gevolgen zou hebben voor die leerlingen.

Een hierop aansluitende opvatting die 7 van de 16 respondenten met elkaar deelden is dat het docententeam niet perse een afspiegeling hoeft te zijn voor de leerlingpopulatie, maar dat het belangrijk is dat de verschillende maatschappelijke geluiden terug te vinden zijn binnen het docententeam. De maatschappij bestaat uit veel verschillende ‘soorten’ mensen, terwijl leerlingen af en toe wel in een bubbel kunnen leven. Om ook in aanraking te komen met mensen die anders zijn, zou een divers docententeam kunnen helpen. Zo zou het belangrijk zijn dat scholieren met verschillende opvattingen, achtergronden en type mensen in aanraking komt op school, omdat dit ook terug te zien is in de maatschappij. Door meer in aanraking te komen met mensen met diverse achtergronden, kan dit leiden tot meer begrip voor elkaar. Respondenten D1, L5, D10, D11, L13, L14 en L16 gaven aan dat dit een belangrijke reden is waarom een divers docententeam van waarde kan zijn. Zo gaf respondent L14 het volgende aan:

*“Ja, we zijn ook een openbare school en vinden dat heel erg belangrijk dat we leerlingen ook meegeven dat iedereen ertoe doet en zolang alles binnen de afspraken van de rechtsstaat gebeurt, mag er ook echt wel conflict en meningsverschil zijn. Dat vinden we juist heel belangrijk om actief uit te dragen en ik denk dat we dat ook doen, op het moment dat we die diversiteit ook in ons docententeam laten zien. Ja,*

*dus dat je een afspiegeling wil zijn eigenlijk, dat je wat er in de samenleving is ook wil onderbrengen binnen de school. ”*

Zo kan een divers docententeam niet alleen helpen bij de afspiegeling van de leerlingpopulatie, maar ook van de maatschappij als geheel. Beide zouden positieve effecten hebben voor de leerlingen binnen de scholen, volgens deze respondenten. De waarde die hierbij aan diversiteit wordt gekoppeld, is afgeleid uit het Acces-and-Legitimacy-perspectief op diversiteit. Dit perspectief is te herkennen aan het belang dat wordt gegeven aan het feit dat organisaties een representatieve afspiegeling moeten zijn van de context waarin zij zich bevinden. Respondenten geven aan dat een divers docententeam positieve effecten kan hebben als het een afspiegeling is van de leerlingpopulatie, dan wel van de maatschappij. Op die manier komen die opvattingen overeen met de opvattingen vanuit het AL-perspectief.

#### 4.1.2 Leren van elkaar

Naast dat diversiteit van waarde werd geschat voor leerlingen door veel respondenten, zou voor elkaar van waarde kunnen zijn volgens een groot deel van de respondenten. Door een groep medewerkers te hebben die divers is in verschillende opzichten, is het mogelijk om te leren van elkaar doordat meer kennis binnen het team wordt gebracht. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de verschillende opleidingen die men volgt, de verschillende ervaringen die komen met leeftijd of de culturele achtergrond die iemand meeneemt. Door op verschillende vlakken diversiteit te hebben, is het mogelijk te helpen en aan te vullen bij onwetendheid. Bijvoorbeeld over verschillende culturen, seksuele oriëntatie of inhoudelijke vakkennis. Zo gaven respondenten D1, D3, D4, L5, L6, L7, L9, D11 en D15 aan dat dit een belangrijke reden is waarom diversiteit van waarde kan zijn. Respondent D4 het volgende aan:

*‘‘Ik ben opgegroeid in Friesland en daar is de multiculturele samenleving minder dan in de Randstad. Ik ga om met mensen van de kerk, daardoor zit je heel erg in je eigen groep. Ramadan, wat is dat? Ik vind het ontzettend fijn dat ik mijn collega’s kan vragen hoe dingen zitten en wat dingen betekenen. Doordat persoonlijk onbekend onbemind maakt. Door collega’s samen te werken uit bepaalde diversiteit, leer je veel meer. Dat is niet alleen met een etnische achtergrond, maar ook bijvoorbeeld op Paarse vrijdag. ’’*

Respondent D4 geeft hierin aan dat het een divers personeelbestand kan helpen bij het leren over praktische zaken, waar diegene in diens persoonlijke omgeving weinig mee in aanraking komt. Op die manier zou het een verrijking zijn van de kennis die diegene heeft over diverse onderwerpen. Naast dat die vergrote diversiteit zou kunnen helpen bij het leren over praktische dingen, zou diversiteit volgens 4 van de 16 respondenten eveneens kunnen helpen bij het openstaan voor verschillende perspectieven op onderwijszaken. Op die manier zou het mogelijk zijn om rijkere visie op het onderwijs te ontwikkelen, waar ook ruimte is voor tegengeluiden. Zo gaf respondent D11 het volgende aan:

*‘‘Nou, dat denk ik wel. Je krijgt dan andere meningen. Je krijgt andere argumenten in discussies en dergelijke. Je krijgt andere focuspunten. Op het moment dat je veel van elkaar verschilt, wordt het natuurlijk rijker in aanbod, in gedachtegoed, in hoe pak je iets aan, waarin mist er nog iets. Als wij allemaal uit hetzelfde vaatje tappen, is dat zonde. Het wordt natuurlijk rijker op het moment dat wij zelf ook een rijke samenstelling hebben. ’’*

Respondent D11 geeft hierin aan het belangrijk te vinden dat er diversiteit is in gedachtegoed van de mensen waarmee diegene werkt. Door meer variëteit in gedachtegoed te krijgen binnen team, kan dat bijdragen aan bijvoorbeeld de aanpak van problemen. Diversiteit kan op die manier zowel een verrijking van kennis over praktische zaken zijn als een verrijking in gedachtegoed, waardoor diverse invalshoeken worden belicht. Dit zijn opvattingen die passen bij het Integration-and-Learning-perspectief. Dit perspectief benadrukt de inhoudelijke waardevolle bijdrage die diversiteit met zich meebrengt. Diverse werknemers worden hierbij gezien als hulpbronnen die van waarde kunnen zijn bij het vergroten van kennis en het bijbrengen van nieuwe inzichten.

### 4.1.3 Opvattingen over inclusie

Wanneer respondenten werden gevraagd wat zij onder inclusie verstonden, kwamen veelal dezelfde antwoorden naar boven. Er zijn twee belangrijke onderdelen die hierbij veelal terug zijn gekomen. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat inclusie betekent dat iedereen welkom, ondanks de verschillen die er bestaan tussen mensen. Daarbij zou het belangrijk zijn dat iedereen het gevoel heeft dat die ‘erbij hoort’ en op een gelijkwaardige manier wordt behandeld. 9 van de 16 respondenten gaven aan dit belangrijk te vinden als wordt gepraat over inclusie. Respondent L14 gaf het volgende aan:

*“Nou ja, dat zou ik dan eigenlijk gewoon heel letterlijk vertalen, want inclusief wil betekenen dat je alles daarbij alles inbegrepen is, zeg maar. En dat zou betekenen dat, ik verwacht eigenlijk dat daarmee bedoeld wordt dat we ook heel actief ervoor zorgen dat iedereen mee kan doen.”*

Hierin legt respondent L14 uit dat het bij inclusie belangrijk is dat iedereen actief ondersteund wordt om ervoor te zorgen dat iedereen betrokken wordt. Dit past bij het onderdeel verbondenheid van inclusie, waarin het betrekken van iedereen centraal staat.

Een groep van zes respondenten gaf aan het erg belangrijk te vinden dat er oog is voor de verschillen van mensen, wanneer wordt gesproken over inclusie. Daarbij zou het belangrijk zijn dat er wordt gekeken naar de individuele verschillen, maar dat zij met de verschillen die zij meebrengen wel betrokken worden. Respondent L6 gaf het volgende aan:

*“Als ik een inclusief team zou willen hebben. Dan denk ik aan een team waar... Ieder met zijn eigen, of haar eigen, of hun eigen eigenaardigheden welkom is en zichzelf kan ontplooien en ontwikkelen tot de professional die die wil zijn. Ja. Zo zie ik dat voor me.”*

In dit citaat geeft respondent L6 aan het belangrijk te vinden dat er bij inclusie juist ook ruimte is voor de eigenaardigheden die individuele mensen met zich meebrengen. Hierin staat het onderdeel uniciteit van inclusie centraal, waarbij het aanmoedigen en oog hebben voor verschillen belangrijk is.

## 4.2 Inclusief leiderschapsgedrag

De verschillende respondenten die werkzaam zijn als leidinggevenden, hebben in de interviews uitgelegd inclusief leiderschap op verscheidene manieren vorm te geven. In deze paragraaf zal beschreven worden welke typen inclusief leiderschap zijn teruggekomen.

### 4.2.1 Creëren van een groepsgevoel

Een groot deel van de leidinggevenden gaf aan veel aandacht te besteden aan het creëren van een groepsgevoel binnen hun team. Het zou hierbij belangrijk zijn om te zoeken naar gemeenschappelijke waarden om een gezamenlijke identiteit te kunnen vinden. Dit is volgens veel respondenten een belangrijk onderdeel van inclusief leiderschap. Respondenten L5, L7, L9, L13, L14 en L16 gaven aan inclusief leiderschapsgedrag vorm te geven binnen hun team wat hierbij past. Respondent L5 het volgende:

*“Een team van 40 mensen is geen team hè, maar we hebben gewerkt aan onze gemeenschappelijke factoren en kiemen waar we allemaal aan willen werken. Wat zijn onze gemeenschappelijke belangen en normen en waarden? Dat heeft ervoor gezorgd dat we nu een team hebben, waarin inclusie centraal staat.”*

Respondent L5 geeft hierin aan dat het belangrijk is om als leidinggevende in te zetten op het collectief door op zoek te gaan naar gemeenschappelijke normen en waarden. Op die manier is het volgens diegene mogelijk om inclusie binnen een team te kunnen bevorderen. Het creëren van een groepsgevoel is een belangrijk aspect van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap.

Een voorwaarde die respondenten gaven om dat groepsgevoel te creëren, is het ervoor zorgen dat iedereen betrokken wordt bij groepsprocessen. Het zou namelijk van belang zijn dat er geen uitsluiting

is van collega's, omdat zo nooit het hele team het groepsgevoel zal ervaren. Respondenten L5, L7, L9 en L16 geven dan ook extra aandacht te besteden aan het betrekken van iedereen. Zo zei respondent L9:

*“Soms zeg ik heel bewust, we gaan nu echt even een rondje maken zodat je zeker weet dat iedereen aan bod komt... Door een rondje te maken stimuleer je dat al veel meer. In een druk gesprek waarin je merkt dat 2 zich niet deelnemen, dan zeg ik aan het eind van hé ik heb twee mensen niet gehoord. Willen jullie ook aangeven wat je ervan vindt?”*

Hierin zegt respondent L9 dat het als leidinggevende belangrijk is om er bewust van te zijn dat iedereen participeert. Op die manier is het mogelijk om ervoor te zorgen dat iedereen deelneemt, zonder dat mensen daarbij buitengesloten worden. Het bewust participeren van iedereen is eveneens een belangrijk aspect van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap. Het creëren van een groepsgevoel en hierbij de voorwaarde stellen dat iedereen betrokken wordt zijn veel beschreven inclusief leiderschapsgedragingen. Binnen dit leiderschapsgedrag is verbondenheid dan ook goed terug te zien.

#### 4.2.2 Bevorderen van een gelijke behandeling

Er zijn vijf respondenten die aangaven dat, om eerlijkheid te garanderen, iedereen gelijk behandeld moet worden. Zij geven aan dat het van belang is om iedereen gelijk te behandelen, zodat iedereen de gelijke mogelijkheden en kansen worden geboden. Respondenten L5, L9, L12, L13 en L14 geven aan hun focus te leggen op een gelijke behandeling voor iedereen bij de invulling van inclusief leiderschap. Zo zei respondent L9:

*“Ja, of je nou via een bureau binnenkomt of je bent rechtstreeks in dienst bij ons. Je bent student en startend of je bent hier al 43 jaar. Iedereen krijgt van mij dezelfde behandeling ... Maakt me niet uit wie. En bij iedereen geldt, je mag hier binnenlopen en je mag aangeven wat je nodig hebt.”*

In het citaat is te lezen dat het respondent L9 in dienst leiderschapsgedrag het belangrijk vindt om iedereen gelijk te behandelen, zodat er geen verschillen ontstaan. Dat komt eveneens overeen met een aspect van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap. Wanneer werd gereageerd op de vignetten, waarin een ongelijke behandeling op basis van voordeel voor bepaalde etnische groepen werd beschreven, gaven een aantal respondenten aan hier erg op tegen te zijn. Dit zou namelijk ten koste gaan van de gelijke behandeling die hierboven is beschreven. Respondent L13 gaf het volgende aan:

*“Ik vind het echt belangrijk dat daar hele goede mensen staan, en dan kijk ik nog steeds niet naar kleur, dan zal ik eerder kijken naar iemand waarvan ik denk, joh jij past leuk binnen het team. Want jij komt over als iemand met goede persoonlijke kenmerken, en dat zie ik voor me, dat dat gezellig wordt en goed gaat lopen en dat we goed met jou kunnen communiceren. En dan vind ik etnische achtergrond volkomen irrelevant.”*

Respondent L13 geeft hierin aan het belangrijk te vinden om alleen te kijken naar de persoonlijkheid van iemand, in plaats van de culturele achtergrond. Deze opvatting past eveneens bij het aspect van gelijk behandelen van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap.

#### 4.2.3 Oog voor verschillen

3 van de 8 leidinggevendenden gaven aan dat een belangrijk onderdeel van inclusief leiderschap dat zij vormgeven is dat zij oog hebben voor de verschillen van docenten. Dit staat vaak lijnrecht tegenover de opvatting die hierboven is beschreven, waarin juist een gelijke behandeling voor iedereen centraal staat. Volgens de respondenten die deze opvatting hebben, zou het juist belangrijk zijn om oog te hebben voor de eigenaardigheden en individuele kenmerken docenten. Daarbij zou juist soms maatwerk nodig zijn om te voldoen aan de behoeften van individuele docenten. Respondenten L6, L7 en L16 delen deze mening met elkaar. Zo zei respondent L7:

*“Ik zou niet echt zeggen dat ik iedereen gelijk behandel. Nee. Ik kijk wel naar de situatie. Ik hoop dat ik redelijk objectief ben en dat ik het wel tot de situatie beperk. Dus bijvoorbeeld uitdagingen die*

*meekomen met je leeftijd. Uitdagingen die komen met je ervaringsniveau. Maar ik denk niet dat ik kan zeggen dat ik iedereen gelijk behandel. Want de situaties zijn ongelijk. Dus meer het toepassen van maatwerk naar iemands situatie in zo'n geval."*

Hierin geeft respondent L7 aan het juist belangrijk te vinden om de gelijke behandeling los te laten bij inclusief leiderschap. Het zou namelijk nodig zijn juist maatwerk te leveren en oog te hebben voor de verschillende behoeften van medewerkers. Het aanmoedigen en ondersteunen van verschillen zijn belangrijke aspecten van het onderdeel uniciteit van inclusief leiderschap.

### 4.3 Percepties over inclusief leiderschap

Zoals hierboven is beschreven, zijn er verschillende soorten inclusief leiderschapsgedrag te zien bij leidinggevend. Ook zijn docenten gevraagd naar hun percepties over inclusief leiderschapsgedrag. Op die manier is duidelijk geworden wat voor hen inclusief leiderschap betekent. In deze paragraaf zal beschreven worden op welke manieren inclusief leiderschap wordt gepercipieerd door docenten.

#### 4.3.1 Aanmoedigen van diversiteit

Als wordt gekeken naar de verschillende percepties over inclusief leiderschap, is veel minder variëteit te zien dan bij leiderschapsgedrag van leidinggevend. 6 van de 8 van de docenten gaven aan het belangrijk te vinden dat leidinggevend verschillen binnen hun team aanmoedigen. Dit ligt deels in het actief binnenhalen van bijvoorbeeld culturele diversiteit binnen een team, zoals in vignet 1 is beschreven. Dit zou nodig zijn, omdat men van nature mensen kiest die veel op elkaar lijken. Om dit patroon te doorbreken zou het nodig zijn om hier actief op te sturen op diversiteit. Zo gaven respondenten D1, D2, D8 en D10 aan dat het nodig is om actief verschillen binnen te halen bij inclusief leiderschap. Respondent D8 zei het volgende:

*"Helemaal vanzelf gaat het niet. Want het is wel bekend dat sollicitaties vaak een beetje een spiegel zijn van de mensen die in die commissie zitten. Dus als je er helemaal geen aandacht aan besteedt, dan gaat het niet vanzelf. Dus in die zin vind ik dat je daar actief een keuze voor mag maken. Ja, een beetje op sturen."*

In het citaat wordt duidelijk dat de respondent het belangrijk vindt dat bij inclusief leiderschap er bewust gekozen wordt voor verschillen. Het aanmoedigen van verschillen is een belangrijk aspect van het onderdeel uniciteit van inclusief leiderschap.

Respondenten D11 en D15 zijn het eens met de opvatting dat actief sturen op diversiteit een belangrijk onderdeel is van inclusief leiderschap, maar stellen hierbij de voorwaarde dat er ook wat gedaan wordt met de diversiteit. Alleen het binnenhalen van verschillen zou niet genoeg zijn om de diversiteit ook echt tot waarde te laten zijn. Het zou belangrijk zijn om een plan te maken met de diversiteit om het een inhoudelijke bijdrage te laten zijn. Daarom is dit volgens hen een aanvullend belangrijk onderdeel van inclusief leiderschap. Zo gaf respondent D11 het volgende aan:

*"Want ik denk dat dit alleen van meerwaarde is als je dan ook echt een plan hebt wat je vervolgens gaat doen met die diversiteit. Als ik dit nu zelfs zonder lerarentekort naar mijn afdeling zou vertalen, dan denk ik dat is leuk, maar dan krijg je alleen maar mensen die op hun eigen eilandjes gaan zitten."*

Respondent D11 geeft hier aan dat het belangrijk is om een inhoudelijk plan te maken voor diversiteit, om te voorkomen dat iedereen diens eigen weg gaat. Het sturen op diversiteit en het ondersteunen daarbij, zijn belangrijke aspecten van het onderdeel uniciteit.

#### 4.3.2 Uitzonderingen

Respondenten D3 en D4 zien die nadruk die op verschillen worden gelegd niet per definitie als inclusief leiderschap. Zo reageerde respondent D4 als volgt op de vignetten:

*"Ik denk dat de nadruk op verschillen, daar heb ik wat moeite mee. In de zin van ja het is goed als we verschillend zijn, maar we zijn wel één groep. Ik denk dat Bram en Sandra (personages uit vignetten)*



*moeten praten over of de verschillen zijn om elkaar te versterken of om in discussie te gaan. En ik ben heel erg voor het eerste, elkaar versterken. Niet zozeer om constant in discussie te zijn. Leidinggeven aan allemaal verschillende meningen onder zich, lijkt me ook niet makkelijk.”*

Respondent D4 gaf aan dat het benadrukken van verschillen ten koste zou gaan van het groepsgevoel. Inclusief leiderschap zou voor diegene dan ook betekenen dat juist de focus wordt gelegd op het collectief. Dit is in lijn met het aspect groepsgevoel wat belangrijk is bij het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap. Ook respondent D3 was het niet eens met de nadruk die op verschillen werd gelegd. Zo gaf diegene aan dat het belangrijk is dat je als leidinggevende iedereen hetzelfde ziet. Op die manier is het mogelijk voor iedereen een eerlijke en gelijke behandeling te kunnen garanderen.

*“Wat ik net ook al zei. Ik vind dat je iedereen gelijk moet behandelen, los van achtergrond of religie of andere voorkeuren. Ieder mens is gewoon gelijk en je moet dus gewoon kijken naar de docent zijn zelf.... Je kan niet iemand aannemen, omdat die verschillend is.”*

In dit citaat wordt duidelijk dat respondent D3 een gelijke behandeling belangrijk vindt. Bijvoorbeeld de focus te veel leggen op het binnenhalen van diversiteit en daarin bepaalde mensen een voorkeursbehandeling geven, zou volgens respondent D3 geen inclusief leiderschapsgedrag zijn. Dit is een belangrijk aspect van het onderdeel verbondenheid van inclusief leiderschap.

#### 4.4 Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en inclusief leiderschapsgedrag

Nu de verschillende opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie, inclusief leiderschapsgedrag en percepties over inclusief leiderschap zijn beschreven, zullen nu de verschillende concepten met elkaar in verband worden gebracht. Allereerst zal beschreven worden hoe opvattingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij de vormgeving van inclusief leiderschapsgedrag door leidinggevendenden. Daarbij zal ingegaan worden op de verschillende belangrijkste patronen die hier in terug te vinden zijn en zal beoordeeld worden in hoeverre deze in lijn zijn met de eerder beschreven verwachtingen. Vervolgens zal beschreven worden hoe opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij de percepties over inclusief leiderschap door docenten. Ook daar zal beschreven worden welke patronen daarin terug te vinden zijn en in hoeverre deze in lijn zijn met de verwachtingen.

##### 4.4.1 Inclusief leiderschap waarbij gefocust wordt op uniciteit

Wanneer wordt gekeken naar de manieren waarop opvattingen en verwachtingen een rol spelen bij inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevendenden, zijn hier verschillende conclusies uit te trekken. Allereerst is er een groep van 3 leidinggevendenden die hun inclusief leiderschapsgedrag vormgeven in lijn met de verwachtingen die opgesteld zijn vanuit de theorie over diversiteit en inclusie. Dit betreft de leidinggevendenden L6, L7 en L16.

Zoals eerder is beschreven, hebben L7 en L16 opvattingen over de waarde van diversiteit die overeenkomen met het Acces-and-Legitimacy-perspectief. Hierbij gaf L16 het aan belangrijk te vinden dat het docententeam een afspiegeling is van de samenleving, waarin de verschillende geluiden te horen zijn. L7 gaf aan het vooral belangrijk te vinden dat het docententeam een afspiegeling is van de leerlingpopulatie, zodat het herkenning voor hen zou bevorderen. Beide opvattingen komen overeen met het AL-perspectief op diversiteit, waarbij er oog zou moeten zijn voor uniciteit. Ook hebben zij de opvatting dat inclusie voor hen betekent dat er oog is voor de uniciteit van medewerkers.

Zowel L7 als L16 geven aan inclusief leiderschap te vertonen dat zich bezighoudt met de individuele verschillen tussen medewerkers. Beiden zijn van mening dat het belangrijk is om die verschillen te zien, te erkennen en daarop in te spelen. Zo gaf L16 het volgende aan:

*“Tegelijkertijd is omgang in de leidinggever ook maatwerk leveren af en toe. En dan mag je ook iemand anders behandelen dan een ander. Want iedereen door dezelfde kamer halen word je ook niet gelukkig*



*van... En tegelijkertijd mensen zijn niet gelijk, collega's zijn niet gelijk. En de een verdient weer maar soms een andere behandeling dan een ander."*

L16 geeft hierin aan dat diegene niet bang is om mensen maatwerk te bieden en daarbij mensen soms ongelijk te behandelen. Dit zou nodig zijn om de diverse individuele behoeften van medewerkers te kunnen vervullen. Gezien deze leidinggevendens opvattingen hebben uit het AL-perspectief en uniciteit belangrijk vinden bij inclusie, kan verondersteld worden dat zij inclusief leiderschapsgedrag hebben wat zich richt op de uniciteit van medewerkers. Het leiderschapsgedrag wat zij aangaven te hebben, komt inderdaad overeen met dit gedachtegoed. In dit geval is dit in lijn met de verwachtingen 2.1 en 6.1.

Volgens L6 ligt de waarde van diversiteit binnen een docententeam vooral in het leren van elkaar. Zo zou diversiteit leiden tot nieuwe inzichten en meer begrip voor elkaar. Doordat mensen met verschillende leeftijd en ervaringen samenkomen, is het mogelijk om kennis en ideeën met elkaar uit te wisselen. Dit perspectief op diversiteit komt voort uit het Integration-and-Learning-perspectief, waarbinnen de waardevolle inhoudelijke bijdrage van diversiteit centraal staat. Een focus op uniciteit zou daarmee van belang zijn. Deze respondent geeft ook aan het bij inclusie belangrijk te vinden dat er oog is voor uniciteit. Met behulp van de theorie kan verondersteld worden dat L6 leiderschapsgedrag vertoont dat zich focust op de uniciteit van medewerkers. Hierbij zou er oog moeten zijn voor de individuele verschillen van medewerkers. L6 gaf aan inclusief leiderschapsgedrag te vertonen wat zich richt op uniciteit. Zo zei L6 het volgende:

*"Het enige waar ze zeker van zijn, is dat ik met iedereen andersom ga. Want volgens mij is iedereen ook net wat anders. En dat maakt niet dat de ene meer of minder mag, maar de vragen zijn ook anders. Er zijn mensen die zullen nooit vragen om een dag vrij.... En er zijn ook mensen die vragen daar wel om. Mogen die dan meer? Nee. Maar dat verschilt."*

Dit betreft leiderschapsgedrag waarbij er oog is voor de individuele behoeften van verschillende medewerkers. Het zou volgens de respondent belangrijk zijn om elk geval apart te bekijken en daarop in te spelen. Dit valt onder leiderschapsgedrag dat hoort bij het onderdeel uniciteit. Dit is lijn met de verwachtingen 3.1 en 6.1 die hierbij horen. Op basis van deze bevindingen lijken de opvattingen over diversiteit en inclusie overeen te komen met het inclusief leiderschapsgedrag wat zij vormgeven. Het inclusief leiderschapsgedrag wat geïdentificeerd wordt, komt overeen met de opvattingen die de leidinggevendens zelf hebben over diversiteit en inclusie.

#### 4.4.2 Inclusief leiderschap waarbij gefocust wordt op verbondenheid

Naast de 3 leidinggevendens waarbij de opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij inclusief leiderschapsgedrag in lijn met de verwachtingen, zijn er ook 5 leidinggevendens waarbij dit niet geldt. Deze leidinggevendens hebben niet het inclusief leiderschapsgedrag wat overeenkomt met de opvattingen volgens de theorie. In deze paragraaf zal besproken worden hoe dit eruit ziet.

Zoals eerder beschreven zijn L9 en L12 van mening dat diversiteit vooral van waarde kan zijn voor herkenning van leerlingen. Om een goede representatie voor leerlingen te kunnen zijn, zou diversiteit nodig zijn. Op die manier zouden docenten rolmodellen kunnen zijn voor allerlei verschillende leerlingen. L5, L13 en L14 zijn eveneens van mening dat het belangrijk is voor leerlingen om diversiteit te hebben in het docententeam, zodat zij in aanraking komen met alle verschillen die zich in de samenleving ook voordoen. Deze opvattingen van L5, L9, L12, L13 en L14 zijn overeenkomend met het Acces-and-Legitimacy perspectief, waarbij er oog zou zijn voor de uniciteit van individuele medewerkers. Echter gaven deze respondenten het aan verbondenheid belangrijk te vinden, wanneer naar hun opvatting over inclusie werd gevraagd. Hun opvattingen over diversiteit en inclusie zijn daarin dus niet overeenkomend.

Deze leidinggevendens laten leiderschapsgedrag zien waarbij de gelijke behandeling voor iedereen centraal staat. Veel leidinggevendens vinden het namelijk belangrijk dat iedereen gelijke kansen en

mogelijkheden wordt geboden, waarbij een ongelijke behandeling niet zou passen. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de reacties op de vignetten. De reacties van deze respondenten op de vignet over uniciteit was veelal negatief, waarbij zij aangaven hun inclusief leiderschap niet op deze manier vorm te geven. Zo zei L13:

*“Ik ben niet zo'n voorstander van heel bewust sturen op diversiteit. Ik ben wel echt, ik geloof wel, heilig in iemand aannemen op zijn merites. Ik snap wel dat als je mensen hebt die van absoluut gelijke status zijn, dat je dat in overweging mag nemen. Maar dan nog vind ik dat moeilijk. Ik denk dat je echt iemand moet uitzoeken op wat hij kan en meeneemt. En dat je dat los moet zien van zaken die eigenlijk niet te veranderen zijn. Dus die mogen er dan in mijn optiek ook niet zo ontzettend toe doen.”*

L13 geeft aan dat de kwaliteit van het onderwijs centraal staat en dat het hierbij irrelevant zou moeten zijn wat iemands achtergrond is. Het actief sturen op diversiteit is iets waar diegene het niet mee eens is, omdat mensen hierbij niet gelijk behandeld worden. Dit is inclusief leiderschapsgedrag, wat volgens verwachting 1.1 vanuit opvattingen uit het Discrimination-and-Fairness-perspectief kan ontstaan. Volgens dit perspectief zou een gelijke behandeling immers belangrijk zijn. Dat komt niet overeen, omdat deze respondenten opvattingen vanuit het AL-perspectief hadden, waarin juist verschillen aangemoedigd zouden moeten worden. Daarmee is het niet in lijn met de verwachting 3.1.

Ook L14 is het eens met het bovenstaande, maar merkt zelfs gedrag bij zichzelf op waarbij diegene actief op zoek naar mensen met een Nederlandse achtergrond. Zo zei L14:

*“Ik betrapte mezelf erop dat ik toch vooral nieuwsgierig was naar de sollicitatiebrieven van de mensen met een Nederlandse naam, ook omdat mijn ervaring wel is dat mensen met een niet-Nederlandse achtergrond die Engels willen geven... soms zelfs de Nederlandse taal nog niet helemaal machtig zijn. Nou ja, hoeveel kwaliteit kunnen die dan aan de les gaan geven, hoe kunnen zij leerlingen goed helpen als ze niet zo goed in het Nederlands verstaanbaar zijn bijvoorbeeld? Dus ik merkte bij mezelf daar al een soort vooroordeel toen ik die brieven zat te selecteren.”*

Alhoewel L14 verder in het interview niet op deze manier inclusief leiderschap vorm te geven, laat dit onderdelen zien van het resistance-perspectief op diversiteit. L14 geeft hier namelijk aan dat diversiteit in dit geval negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs. Dit is eveneens niet overeenkomend met de eerder beschreven opvattingen over diversiteit en inclusie die diegene had.

Deze 5 leidinggevendenden maakten duidelijk het belangrijk te vinden iedereen gelijk te behandelen, maar L5, L9, L13 en L14 hadden allemaal ook aandacht voor het creëren van een groepsgevoel. Zo zou het bij inclusief leiderschap volgens hen belangrijk zijn om actief bezig te zijn met het creëren van een gezamenlijke identiteit, waarbij iedereen betrokken wordt. Zo zei respondent 13:

*“Ja, ik kan dat heel praktisch invullen door gewoon echt met ze te gaan zitten en uit te leggen wat er nodig is waardoor ze de dingen samendoen. In het onderwijs belangrijk is dat je ze een middag af en toe samen aan het werk zet of dat je ze een middag schoolt op school ... dat zijn wel dingen die werken om een groepsgevoel te creëren. Een beetje het gevoel dat je het samen voor de leerling doet.”*

Hierin geeft respondent 13 aan het belangrijk te vinden om te zoeken naar een gezamenlijke identiteit. Concluderend, leidinggevendenden hebben inclusief leiderschapsgedrag wat zich richt op het bieden van gelijke kansen en het zoeken naar een gezamenlijke identiteit. Zowel het bieden van gelijke kansen, als het zoeken naar een gezamenlijke identiteit zijn onderdelen van verbondenheid. Daarmee kan gesteld worden dat zij inclusief leiderschap vormgeven wat zich focust op de verbondenheid binnen het team.

Dit is niet in lijn met verwachting 2.1 en 3.1 in deze gevallen. Er kan vanuit het AL- en IL-perspectief verwacht worden dat de focus wordt gelegd op uniciteit bij het inclusief leiderschap volgens hun opvattingen over diversiteit. Inclusief leiderschapsgedrag wat daarbij past, zou verschillen aanmoedigen in plaats van focussen op een gelijke behandeling. Het is opvallend dat zij hierbij geen inclusief leiderschapsgedrag hebben wat overeenkomt met hun eigen opvattingen over diversiteit. Wel komt het

overeen met hun opvatting over inclusie, in lijn met verwachting 5.1. Dit omdat zij aangaven verbondenheid belangrijk te vinden voor inclusie.

Deze paragraaf laat ons zien dat 5 van de 8 leidinggevendenden geen inclusief leiderschapsgedrag laten zien wat verwacht kon worden vanuit de theorie over diversiteit. Zij gaven veelal aan het belangrijk te vinden iedereen gelijk te behandelen en te zoeken naar een gezamenlijke identiteit. In lijn met hun opvattingen zou juist verwacht worden dat zij zich zouden focussen op de uniciteit in plaats van verbondenheid. Daarmee lijkt hun leiderschapsgedrag niet geheel overeen te komen met het theoretische mechanisme die in dit onderzoek is gebruikt.

#### 4.5 Opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie en percepties over inclusief leiderschap

In deze paragraaf zal beschreven worden hoe opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij de percepties van docenten over inclusief leiderschap. Daarbij zal er ingegaan worden op de vraag in hoeverre het overeenkomt met de eerder opgestelde verwachtingen vanuit de theorie.

##### 4.5.1 Percepties die zich focussen op uniciteit

Zoals eerder beschreven vinden D1, D2, D8, D11 diversiteit belangrijk, omdat het kan helpen bij herkenning voor leerlingen met diverse achtergronden. D1, D10 en D11 gaven aan dat diversiteit belangrijk is voor leerlingen, omdat ze op die manier in aanraking komen met de verschillen die zich binnen de samenleving voordoen. Deze opvattingen komen overeen met het Access-and-Legitimacy-perspectief, waarbij het van belang zou zijn dat de organisatie een representatieve samenstelling is van de context waarin het zich bevindt. D15 gaf aan diversiteit van waarde te schatten, omdat het mogelijk is om van elkaar te leren. Door meer verschillende perspectieven binnen het team te hebben, zou dat moeten bijdragen aan leren van nieuwe inhoudelijke inzichten. Dit is een opvatting die overeenkomt met het Integration-and-Learning-perspectief. De theorie suggereert dat deze opvattingen samenhangen met de perceptie dat inclusief leiderschap gaat over het oog hebben voor uniciteit. Daarbij zou inclusief leiderschapsgedrag passen dat verschillen aanmoedigt en maatwerk levert.

Als wordt gekeken naar de opvattingen over inclusie, zijn hier wisselende dingen gevonden. D1, D2 en D11 gaven aan uniciteit belangrijk te vinden en D8, D10 en D15 gaven aan juist verbondenheid erg belangrijk te vinden.

Wat betreft de percepties van de docenten zijn over inclusief leiderschap, wordt bij 6 docenten gevonden dat hun percepties gaan over de uniciteit van individuele medewerkers. Zij stellen dat het bij inclusief leiderschap belangrijk is dat verschillen worden aangemoedigd. Het zou daarbij belangrijk zijn om actief te sturen op diversiteit, zodat gerealiseerd kan worden dat er daadwerkelijk verschillen ontstaan binnen de afdeling. Dit is belangrijk omdat het niet vanzelf zou gaan en een leidinggevende hierin een belangrijke rol kan spelen. Zo zei D10 als reactie op de vignetten:

*“Ik denk dat als je wel meer diversiteit wilt in je team, dan moet je een tijdlang voorrang geven aan mensen met een bepaalde achtergrond. Want als je die binnen wilt halen... Uiteraard moeten ze een goede docent zijn in dit geval. Maar ik geloof daar wel in. Ik denk dat het soms nodig is, even ongelijkheid, om de gelijkheid uiteindelijk weer op een beter pijl te krijgen.”*

Het zou volgens D10 belangrijk zijn om actief te sturen op diversiteit om een gelijke samenstelling te krijgen binnen het team. De percepties die deze docenten aangaven over inclusief leiderschap te hebben, zijn in lijn met de verwachtingen die uit hun opvattingen opgesteld zouden kunnen worden. Op basis van verwachting 2.2 en 3.2 kan verwacht worden dat docenten de perceptie hebben dat er bij inclusief leiderschap oog moet zijn voor uniciteit. De percepties die zij hebben over inclusief leiderschap zijn in lijn hiermee, omdat deze veelal gingen over het aanmoedigen van diversiteit en het leveren van maatwerk. Slechts bij een deel van de respondenten komen hun percepties ook overeen met de opvattingen die zij hebben over inclusie. Bij D8, D10 en D15 zijn hun percepties niet in lijn met hun

opvatting over inclusie. Dat komt omdat zij aangaven verbondenheid belangrijk te vinden bij inclusie, terwijl hun percepties veelal over uniciteit gingen.

Een groot deel van de docenten heeft hierin dus aangegeven dat oog voor uniciteit bij inclusief leiderschap belangrijk is. Het zou nodig zijn om verschillen aan te moedigen en hierbij te ondersteunen als leidinggevende. Dat staat in contrast met wat leidinggevendenden veelal zelf aangaven in hun inclusief leiderschap vorm te geven, waarin zij het juist belangrijk vonden om een gelijke behandeling centraal te stellen en oog te hebben voor het groepsgevoel.

#### 4.5.2 Percepties die zich focussen op verbondenheid

Er zijn twee docenten die percepties over inclusief leiderschap hebben die niet overeenkomen met wat uit de opvattingen over diversiteit verwacht kan worden. Zo gaf respondent 3 aan diversiteit van waarde te schatten voor de binding en herkenning voor leerlingen, maar ook voor het leren van elkaar. Daarmee heeft respondent 3 zowel opvattingen vanuit het AL-perspectief als het IL-perspectief, waar bij beide verwacht kan worden dat diegene de perceptie heeft dat inclusief leiderschap gericht zou moeten zijn op uniciteit van medewerkers. Echter had D3 wel de opvatting dat inclusie juist zou betekenen dat iedereen betrokken wordt, wat kan worden geschaakt onder verbondenheid.

D3 gaf aan het bij inclusief leiderschap belangrijk te vinden dat iedereen gelijk wordt behandeld. In het interview gaf D3 het volgende aan:

*“Ik vind dat je iedereen gelijk moet behandelen, los van achtergrond of religie of andere voorkeuren. Ieder mens is gewoon gelijk en je moet dus gewoon kijken naar de docent zelf.”*

Dit is een perceptie die logischerwijs uit het Discrimination-and-Fairness-perspectief zou komen, volgens verwachting 1.2. Dit omdat er wordt gefocust op de gelijke behandeling. Dit is niet in lijn met de bovenstaande opvattingen heeft, waaruit logischerwijs zou volgen dat D3 de perceptie heeft dat het oog hebben voor uniciteit belangrijk is bij inclusief leiderschap. Gezien D3 wél de opvatting had dat het bij inclusie verbondenheid belangrijk is, komt dit volgens 5.2 wel overeen met diens percepties.

Respondent 4 gaf eveneens aan diversiteit van waarde te vinden, omdat het mogelijk is om van elkaar te leren door diverse inzichten, kennis en ervaringen in het team te hebben. Dit zijn opvattingen die voortkomen uit het IL-perspectief, waar volgens de theorie de focus bij inclusief leiderschap op uniciteit zou moeten liggen. Echter gaf respondent 4 aan het belangrijk te vinden om de focus te leggen op het collectief, waarbij het benadrukken van verschillen juist negatieve gevolgen zou kunnen hebben. Inclusief leiderschap is voor D4 dan ook het vormen van een groep waarin gezamenlijke doelen en identiteit worden nagestreefd. Daarbij ligt dus meer de focus op verbondenheid en daarmee komt verwachting 3.2 niet uit.

#### 4.6 Overzicht verwachtingen

Gezien dit hoofdstuk veel verschillende verwachtingen heeft aangehaald, zal in deze paragraaf een overzicht gemaakt worden van de verschillende verwachtingen met een beschrijving over wat er in de data is teruggevonden. Ook is in bijlage IIII een overzicht te zien van alle verschillende opvattingen en hun inclusief leiderschapsgedrag of percepties.

Verwachting	Beschrijving van de data
Verwachtingen 1.1 en 1.2	Volgens verwachtingen 1.1 en 1.2 zouden leidinggevendenden en docenten met opvattingen uit het DF-perspectief, inclusief leiderschapsgedrag hebben/zien wat zich richt op de gelijke behandeling. Leidinggevendenden en docenten gaven allemaal geen opvattingen over diversiteit te hebben die zich richten op een gelijke behandeling. Echter gaven veel leidinggevendenden wel aan oog te hebben voor een gelijke behandeling in hun inclusief leiderschapsgedrag. Ook gaven enkele docenten aan dit belangrijk te vinden bij inclusief leiderschap. Dit is niet in lijn met deze verwachtingen, gezien zij geen ‘bijbehorende’ opvattingen hebben.

Verwachtingen 2.1 en 2.2	Volgens verwachtingen 2.1 en 2.2 zouden leidinggeevenden en docenten met opvattingen uit het AL-perspectief, inclusief leiderschapsgedrag hebben/zien dat zich richt op de uniciteit van medewerkers. Er zijn veel leidinggeevenden en docenten die opvattingen over diversiteit hadden vanuit dit perspectief, waarbij zij het belangrijk vonden een representatieve samenstelling te zijn als onderwijsteam. Daarentegen gaven veel leidinggeevenden aan geen oog te hebben voor uniciteit binnen hun inclusief leiderschapsgedrag, wat niet in lijn is met deze verwachting. Zo gaven zij vaak aan geen oog te hebben voor individuele verschillen. Docenten gaven wél aan dit belangrijk te vinden bij inclusief leiderschap, wat wel in lijn is met de verwachting. Hier zijn dus duidelijke verschillen te zien tussen de rol van de opvattingen bij leiderschapsgedrag van leidinggeevenden en de percepties van docenten.
Verwachtingen 3.1 en 3.2	Volgens verwachtingen 3.1 en 3.2 zouden leidinggeevenden en docenten met opvattingen uit het IL-perspectief, inclusief leiderschap hebben/zien wat zich richt op de uniciteit van medewerkers. Er zijn een aantal leidinggeevenden en docenten met opvattingen uit het IL-perspectief, waarbij diversiteit volgens hen zou bijdragen aan het leren van elkaar. Zoals eerder beschreven, gaven leidinggeevenden echter aan geen oog te hebben voor uniciteit, wat niet in lijn is met deze verwachting. Wel gaf een groot deel van de docenten uniciteit belangrijk te vinden, waarbij er oog zou moeten zijn voor individuele verschillen. Dit is wel in lijn met deze verwachting. Hierin zijn deze verschillen tussen leidinggeevenden en docenten ook duidelijk te zien.
Verwachtingen 4.1 en 4.2	Volgens verwachtingen 4.1 en 4.2 zouden leidinggeevenden met opvattingen uit het resistance-perspectief, geen ruimte hebben voor uniciteit en verbondenheid. Er zijn geen opvattingen uit dit perspectief gevonden, en slechts in één geval gaf een leidinggevende aan diversiteit af te weren wat bij dit perspectief past. Dit is niet in lijn met deze verwachting.
Verwachtingen 5.1 en 5.2	Volgens verwachtingen 5.1 en 5.2 zouden leidinggeevenden en docenten met opvattingen over inclusie die zich richten op verbondenheid, meer de nadruk leggen op verbondenheid bij inclusief leiderschap. Deze opvattingen zijn zowel bij leidinggeevenden als docenten teruggekomen. Deze leidinggeevenden gaven altijd aan oog te hebben voor verbondenheid, wat in lijn is met de verwachting. Slechts een deel van de docenten met deze opvattingen, gaf aan het belangrijk te vinden dat er oog is voor verbondenheid, wat deels in lijn ligt met de verwachting.
Verwachtingen 6.1 en 6.2	Volgens verwachtingen 6.1 en 6.2 zouden leidinggeevenden en docenten met opvattingen over inclusie die zich richten op uniciteit, meer de nadruk leggen op uniciteit bij inclusief leiderschapsgedrag. Deze opvattingen zijn zowel bij leidinggeevenden als docenten teruggekomen. Deze leidinggeevenden gaven altijd aan oog te hebben voor uniciteit, wat in lijn is met de verwachting. Slechts een deel van de docenten met deze opvattingen, gaf aan het belangrijk te vinden dat er oog is voor uniciteit, wat deels in lijn ligt met de verwachting.
Verwachtingen 7.1 en 7.2	Volgens verwachtingen 7.1 en 7.2 zouden leidinggeevenden en docenten met opvattingen over inclusie die zich richten op zowel verbondenheid als uniciteit, meer nadruk leggen op de balans tussen de twee onderdelen bij hun inclusief leiderschap. Er zijn geen opvattingen en leiderschapsgedrag en percepties terug te vinden in de data hierover.

DF = Discrimination and Fairness

AL= Access and Legitimacy

IL= Integration and Learning

## 5. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit een aantal verschillende onderdelen. Allereerst zal een antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd worden, dan zal er uitgebreider gereflecteerd worden hierop aan de hand van de literatuur. Dan zullen de beperkingen van dit onderzoek beschreven worden, waarna suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Er wordt afgesloten met de praktische bijdrage die dit onderzoek met zich meebrengt.

### 5.1 Conclusie

In dit onderzoek stond de vraag centraal hoe opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie een rol spelen bij inclusief leiderschap. Daarbij is zowel gekeken naar het inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevendenden als de percepties van medewerkers over inclusief leiderschap. Om hier een antwoord op te geven, zijn 16 interviews geanalyseerd. Uit de interviews zijn verschillende inzichten verkregen, die hier beschreven zullen worden.

De resultaten bestaan voornamelijk uit twee belangrijke onderdelen. Allereerst blijkt dat een groot deel van de leidinggevendenden hun inclusief leiderschap op een manier vormgeeft die niet overeenkomt met hun opvattingen over diversiteit en inclusie. Zo gaven zij vaak aan diversiteit van waarde te vinden voor leerlingen om met verschillen in aanraking te komen en voor herkenning voor hen. Uit de theorie werd verwacht dat leidinggevendenden met deze opvatting, inclusief leiderschap zouden vormgeven waarbij de uniciteit van individuele medewerkers centraal staat. Dit betreft leiderschap waarbij verschillen worden aangemoedigd en daarop wordt ingespeeld. Echter, veel leidinggevendenden gaven juist aan oog te hebben voor een gelijke behandeling van iedereen en het creëren van een groepsgevoel. Slechts een klein deel van de leidinggevendenden gaf aan oog te hebben voor de individuele verschillen van medewerkers. Bij deze leidinggevendenden kwamen hun opvattingen over diversiteit en inclusie wel overeen met hun inclusief leiderschapsgedrag, terwijl dit bij de rest niet het geval was.

Wanneer wordt gekeken naar de percepties van docenten over inclusief leiderschap, is de rol van opvattingen en verwachtingen over het algemeen anders. Wat betreft diversiteit, geven docenten vaak aan het van waarde te vinden voor leerlingen voor herkenning en het in aanraking komen met verschillen. Tevens zou een divers personeelsbestand kunnen bijdragen aan het leren van elkaar. Inclusief leiderschap dat hiermee overeenkomt, heeft oog voor de uniciteit van individuele medewerkers. Deze docenten hebben de perceptie dat het bij inclusief leiderschap belangrijk is dat er oog is voor uniciteit, door verschillen aan te moedigen binnen het team. Deze percepties komen overeen met de opvattingen die zij hebben over diversiteit. Deze bevindingen suggereren dat bovenstaande opvattingen over diversiteit samenhangen met de perceptie dat inclusief leiderschap zich zou moeten richten op de uniciteit van individuele medewerkers. Bij twee docenten geldt het bovenstaande niet, omdat zij, ondanks dat zij dezelfde opvattingen hadden, toch het belangrijk vonden dat er bij inclusief leiderschap oog is voor de gelijke behandeling en groepsgevoel. Deze opvattingen zijn onderdeel van verbondenheid en komen daarmee niet direct overeen met de opvattingen over diversiteit.

Al met al laat dit onderzoek zien dat opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie op verschillende manieren een rol kunnen spelen bij inclusief leiderschap. Bij zowel inclusief leiderschapsgedrag als percepties over inclusief leiderschap is te zien dat opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie in een aantal gevallen overeenkomen met het inclusief leiderschapsgedrag en de percepties over het leiderschap. Tegelijkertijd blijkt dat de mate waarin dit gebeurt verschilt. In beperkte mate speelt het een rol bij het inclusief leiderschapsgedrag van leidinggevendenden en in grotere mate bij de percepties van docenten over inclusief leiderschap.

### 5.2 Theoretische implicaties

Een belangrijke implicatie van dit onderzoek is de bijdrage aan de kennis over inclusief leiderschap. Zoals eerder beschreven, is er nog weinig bekend over de totstandkoming van inclusief leiderschap, terwijl de effecten al veelvuldig zijn onderzocht (Korkmaz et al., 2022). In het reviewartikel van



Korkmaz (2022) wordt duidelijk dat de kennis over de antecedenten zeer beperkt is. De variabelen die hierbij zijn meegenomen, zijn bijvoorbeeld de mate van disfunctioneel gedrag of teamidentificatie van werknemers. Dit zijn variabelen die makkelijker meetbaar zijn. Opvattingen als variabele zijn vaak moeilijker volledig te begrijpen en te beïnvloeden. Deze kunnen tevens impliciet zijn en daarmee moeilijker aan de oppervlakte komen. Tegelijkertijd heeft dit onderzoek laten zien dat die opvattingen wel degelijk een antecedent kunnen zijn voor inclusief leiderschap. Daarmee vormt dit onderzoek een bijdrage aan de bestaande kennis over inclusief leiderschap door een heel ander ‘type’ variabele als antecedent te nemen.

Toch werd ook duidelijk dat in veel gevallen leidinggevendenden de opvatting hadden dat verschillen belangrijk zijn, maar toch kozen voor gelijke behandeling. Dit is een uitkomst van dit onderzoek die van tevoren niet werd verwacht. Dit zou ermee te maken kunnen hebben dat het voor leidinggevendenden lastig is om af te stappen van gelijke behandeling. Zij lijken het moeilijk te vinden om docenten verschillend te behandelen uit angst voor de achterstelling van bepaalde groepen. Dit terwijl uit de theorie blijkt dat ook het oog hebben voor en inspelen op verschillen belangrijk is voor goed inclusief leiderschap (Randel et al., 2018). Wat zou helpen bij de verklaring dat leidinggevendenden vaak de voorkeur gaven aan gelijke behandeling, is de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Uit onderzoek blijkt dat gelijke behandeling traditioneel een belangrijk principe is bij de vormgeving van Human Resource Management in de publieke sector (Boyne et al., 1999). Deze gedachte speelt ook specifiek bij de totstandkoming van HRM in de onderwijssector. Ondanks dat er steeds meer ruimte is voor flexibiliteit en maatwerk, zijn veel HRM-praktijken nog steeds gericht op gelijke behandeling (Penning de Vries, 2021). Vanuit dit principe zou ook bij leiderschap in de publieke sector de insteek moeten zijn om iedereen gelijk te behandelen. Leidinggevendenden die met deze gedachte inclusief leiderschap vormgeven, zullen hier dan ook de focus op leggen. Dit zou kunnen helpen verklaren waarom leidinggevendenden nog veel vasthouden aan gelijke behandeling van iedereen, ondanks dat hun opvattingen daar vaak niet mee overeenkomen.

Daarnaast heeft dit onderzoek een belangrijke implicatie voor de Implicit Leadership Theory (Lord et al., 2020). Deze theorie heeft in dit onderzoek geholpen bij het begrijpen hoe opvattingen en verwachtingen een rol kunnen spelen bij leiderschapsgedrag en percepties over leiderschap. Daarbij zijn opvattingen over diversiteit te herkennen aan de verschillende perspectieven van Ely & Thomas (2001). Zo zou de theorie verklaren dat leidinggevendenden gedrag zouden vormgeven dat congrueert met hun opvattingen, wat slechts in een aantal gevallen is gebleken. Ook zouden docenten gedrag dat congrueert met hun opvattingen zien als inclusief leiderschap, wat in veel gevallen is uitgekomen. Zo laat dit onderzoek zien dat de ILT toepasbaar is op het specifieke leiderschapstype inclusief leiderschap, waarbij het mechanisme achter deze theorie in een aantal gevallen is bevestigd. Tegelijkertijd is uit dit onderzoek gebleken dat leidinggevendenden niet altijd inclusief leiderschapsgedrag vormgeven dat overeenkomt met hun opvattingen en verwachtingen, wanneer andere processen ook een rol spelen. Zo zouden in dit geval contextuele factoren een rol kunnen spelen, zoals hierboven beschreven.

### 5.3 Beperkingen

Dit onderzoek heeft een aantal, voornamelijk methodologische, aspecten die beperkend zijn. Allereerst zou sociaal wenselijk gedrag een rol kunnen hebben gespeeld bij de dataverzameling. Onderwerpen die gevoeliger liggen en meer controversie met zich meebrengen, lopen volgens onderzoek meer risico op sociaal wenselijke antwoorden (Bergen & Labonté, 2019). Diversiteit en inclusie kunnen gezien worden als gevoelige maatschappelijke thema's in de Nederlandse multiculturele samenleving waarin verschillende opvattingen hierover spelen. Zeker in het onderwijs wordt veelal het belang van de waarde van diversiteit benadrukt (VOION, 2022). Gezien docenten en leidinggevendenden zijn gevraagd naar hun opvattingen over deze onderwerpen, kan er sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden. Er is getracht door de manier van vraagstelling de kans hierop te beperken, maar het is lastig om volledig rekening te houden met eventuele sociaal wenselijke antwoorden in de dataverzameling. Uit onderzoek blijkt namelijk dat sociaal wenselijkheid sneller een rol speelt in face-to-face interviews dan in



onderzoeksmethoden waarin zelfevaluatie wordt gebruikt (Leggett et al., 2003). Dit kan geresulteerd hebben in oneerlijke antwoorden. Dit kan zowel zijn gebeurd bij de vragen over de opvattingen over diversiteit en inclusie als over inclusief leiderschapsgedrag. Dit kan daarom een beperking van dit onderzoek zijn.

Een tweede beperking van dit onderzoek is het feit dat de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, de onderwijssector, niet is meegenomen in het theoretisch kader. Het onderwijs betreft een publieke sector, waarin bepaalde karakteristieken van invloed kunnen zijn. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat de rol van de leidinggevende in de publieke sector verschilt van die in de private sector. Dit is bijvoorbeeld te zien aan leiderschapsstijl, leiderschapsgedrag en motivatie (Andersen, 2009). Door in het theoretisch kader meer aandacht te besteden aan de rol van de leidinggevende binnen de publieke sector, zou wellicht een meer adequate verwachting en operationalisering van topics opgesteld kunnen worden. Dit had mogelijk kunnen worden bereikt door in de theorie al meer toe te spitsen op de specifieke onderzoekscontext. Het feit dat hier geen aandacht aan is besteed, kan gezien worden als een beperking van dit onderzoek.

Ook is er een beperkte mate van diversiteit in de opvattingen over diversiteit en inclusie. Hoewel de waarde van diversiteit in verschillende dingen wordt gezien, zijn er vooral positieve uitlatingen gevonden over diversiteit in de data. Deze beperkte variatie in opvattingen kan erop wijzen dat er geen compleet beeld is gevormd van de verschillende opvattingen die spelen binnen de onderwijssector. Dit kan ervoor zorgen dat niet alle perspectieven in de onderwijssector gerepresenteerd worden in dit onderzoek. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt zijn doordat respondenten die ervoor hebben gekozen mee te werken aan dit onderzoek veelal meer waarde hechten aan diversiteit en daarom deze keuze hebben gemaakt. Tegelijkertijd kan het een teken zijn dat medewerkers in de onderwijssector vooral positieve opvattingen hebben over diversiteit en inclusie. In het eerste geval kan dit beperkend zijn voor het onderzoek.

Tot slot kan de kwalitatieve onderzoeksmethode een beperking zijn wanneer wordt gekeken naar het toetsen van de relaties. Ondanks dat de theoretische benadering van dit onderzoek van waarde is geweest voor een verkenning van de totstandkoming van inclusief leiderschap, is het lastig om uitspraken te doen over de relatie tussen opvattingen en gedrag of percepties. Dit onderzoek beoogde de 'hoe-vraag' te beantwoorden. Hierbij heeft de rijkere data in het resultatenhoofdstuk geholpen bij het verbreden van de kennis hierover. Echter, er is nog beperkt gereflecteerd op deze relaties, waardoor dit een beperking is van dit onderzoek. Dit onderzoek brengt veel mogelijke verbanden tussen concepten naar voren. Een kwantitatieve onderzoeksmethode zou kunnen helpen meer inzicht te verkrijgen in deze relatie door deze te toetsen.

## 5.4 Vervolgonderzoek

Er zijn een aantal relevante suggesties voor vervolgonderzoek die voortbouwen op dit onderzoek. Zoals eerder beschreven in de theoretische implicaties, is het mogelijk dat de context invloed heeft gehad op de resultaten van dit onderzoek. Het zou kunnen dat het in de aard van de publieke sector ligt om HRM in te zetten voor gelijke behandeling (Boyne et al., 1999; Penning de Vries, 2021). Ook zou het kunnen dat het leiderschapsgedrag bepaald wordt door de sector waarin het zich bevindt (Andersen, 2009). Om te verkennen of deze verschillen er daadwerkelijk zijn tussen sectoren, kan in vervolgonderzoek verschillende sectoren met elkaar vergeleken worden. Zo is het mogelijk om te onderzoeken of inclusief leiderschap in verschillende sectoren anders wordt vormgegeven.

Dit kwalitatieve onderzoek heeft ons een eerste inzicht gegeven in hoe opvattingen over diversiteit en inclusie een rol kunnen spelen bij de vormgeving van en percepties over inclusief leiderschap. Vervolgonderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethoden kan van waarde zijn. De patronen die in de data van dit onderzoek zijn teruggevonden, kunnen input zijn voor het testen of deze opvattingen daadwerkelijk een rol spelen binnen de gehele onderzoekspopulatie. Een representatieve steekproef kan helpen om te testen of de aannames die uit dit onderzoek naar voren zijn

gekomen, ook terug te vinden zijn in de gehele onderzoekspopulatie. Zo kan duidelijk gesteld worden of de opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie die uit dit onderzoek zijn gekomen, ook spelen binnen de hele onderwijssector. Op die manier kan kwantitatief onderzoek voortbouwen op dit onderzoek om meer inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de concepten. Tegelijkertijd zou het bij een kwantitatieve onderzoeksmethode makkelijker zijn om mensen anoniem vragenlijsten te laten invullen. Dit zou kunnen bijdragen aan het beperken van sociaal wenselijke antwoorden in het onderzoek (Leggett et al., 2003).

### 5.5 Praktische implicaties

De kennis die uit dit onderzoek komt, kan eveneens van waarde zijn in de praktijk. In deze paragraaf worden verschillende manieren besproken waarop dit onderzoek kan bijdragen aan de praktijk.

Allereerst zou dit onderzoek kunnen bijdragen aan een verbetering van de vormgeving van inclusief leiderschap. Uit dit onderzoek is gebleken dat in veel gevallen de mate waarin inclusief leiderschapsgedrag overeenkomt met de opvattingen van medewerkers, bepalend kan zijn voor de manier waarop inclusief leiderschap wordt gepercipieerd. Deze kennis draagt bij aan de bewustwording over hoe inclusief leiderschap wordt ervaren door docenten en welke opvattingen daarbij een rol spelen. Het kan bijvoorbeeld nuttig zijn om duidelijk te hebben welke opvattingen over diversiteit en inclusie docenten en leidinggevendenden hebben. Het creëren van bewustwording hierover is mogelijk door intervisiemomenten voor docenten en leidinggevendenden. Door samen het gesprek aan te gaan over hun opvattingen over diversiteit en inclusie, kan hiermee rekening worden gehouden bij de vormgeving van inclusief leiderschap. Zo kan inclusief leiderschap op een manier worden vormgegeven die beter aansluit bij de opvattingen van docenten. Het verbeteren van inclusief leiderschap is vervolgens mogelijk door middel van trainingen voor leidinggevendenden. Die trainingen moeten zich richten op het aanleren van inclusief leiderschap dat past bij het team dat zij onder zich hebben. Onderwijsinstellingen kunnen met deze informatie aan de slag door dergelijke intervisie- en trainingsmomenten te creëren die bijdragen aan het verbeteren van inclusief leiderschap.

Gezien uit dit onderzoek is gebleken dat leidinggevendenden het vaak lastig vinden om verschillen aan te moedigen en daarop in te spelen, kan dit onderzoek helpen bij de bewustwording en verandering daarvan. Zoals ook in de theorie is beschreven, kan het zeer waardevol zijn om bij inclusief leiderschap juist af en toe de gelijke behandeling los te laten wanneer de diversiteit binnen het team hierom vraagt (Randel et al., 2018). Door juist de verschillen te benoemen en te vieren, en hier actief op in te spelen, kan het helpen om op een goede manier inclusief leiderschap vorm te geven. Zoals respondent 11 aangaf:

*“Mensen zijn bang om verschillen te benoemen uit angst iemand te beledigen of iemand in een aparte positie of hokje te plaatsen. Dus er staat veel druk op en het is spannend om uitspraken te doen uit angst dat je gecancelled wordt of wat dan ook. En dat voel je heel erg. Terwijl het soms misschien juist wel van bijdrage en van waarde zou kunnen zijn. Verschillen kun je vieren. Als dat de focus is, is het heel wat anders dan bang zijn om verschillen te benoemen en alles maar zo gelijk mogelijk proberen te houden, terwijl er dan gewoon een olifant in de kamer is.”*

Het is belangrijk dat leidinggevendenden actief worden ondersteund bij het loslaten van de gelijke behandeling. Onderwijsinstellingen dienen hierbij een actieve rol te spelen. Dit kan bijvoorbeeld door het verlagen van de werkdruk en het verhogen van budgetten. Op die manier kan aan leidinggevendenden de ruimte worden geboden om hun medewerkers meer maatwerk te bieden. Tegelijkertijd is het niet alleen een kwestie van middelen, en daarom is het ook belangrijk dat leidinggevendenden duidelijk wordt gemaakt dat verschillen benoemd mogen worden. Zo kunnen zij worden meegenomen in het gedachtegoed waarin er ruimte is om verschillen aan te moedigen, door leidinggevendenden hierop te wijzen. Dit communiceren is bijvoorbeeld mogelijk op momenten waarop gezamenlijk wordt gereflecteerd op de visie van een school. Op deze manier kan dit een positieve werking hebben op het inclusief leiderschap in het onderwijs.

## Literatuurlijst

- Andersen, J. A. (2009). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 70(1), 131–141. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x>
- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650–681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- 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*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>
- Bergen, N., & Labonté, R. (2019). “Everything is perfect, and we have no problems”: Detecting and Limiting social desirability Bias in Qualitative research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. London: Sage.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwantitatief onderzoek*. Boom Uitgevers Amsterdam.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407–420.
- Bryman, A. (2015). Social research methods. In *Taylor & Francis eBooks* (pp. 157–184). [https://doi.org/10.4324/9780203381175\\_chapter\\_9](https://doi.org/10.4324/9780203381175_chapter_9)
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331–350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>

- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. In *Routledge eBooks* (pp. 375–387).  
<https://doi.org/10.4324/9781315252025-25>
- Ely, R., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is Leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). *Managing the mosaic : diversity in action*.  
<http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA28224992>
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

- Leggett, C. G., Kleckner, N. S., Boyle, K. J., Dufield, J. W., & Mitchell, R. C. (2003). Social desirability bias in contingent valuation surveys administered through In-Person interviews. *Land Economics*, 79(4), 561–575. <https://doi.org/10.2307/3147300>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Ostroff, C., Atwater, L., & Feinberg, B. (2004). UNDERSTANDING SELF-OTHER AGREEMENT: a LOOK AT RATER AND RATEE CHARACTERISTICS, CONTEXT, AND OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 57(2), 333–375. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>
- Oswick, C., & Noon, M. (2012). Discourses of diversity, equality and Inclusion: trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013–1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>

- Penning de Vries, J. (2021). Are we on the same page? Understanding shared perceptions of people management: A multilevel multimethod study in schools [Doctoral dissertation]. Utrecht University.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2010). Implicit leadership theories: think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141–150. <https://doi.org/10.1177/1056492610375989>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A review and Model for Future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sippola, A. (2014). *Essays on human resource management perspectives on diversity management*. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/10024/7997/1/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/10024/7997/1/isbn_978-952-476-193-2.pdf)



- Tsui, A. S., & Ohlott, P. J. (1988). Multiple assesment of managerial effectiveness: interrater agreement and consesnus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, *41*(4), 779–803. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00654.x>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and Organizational Behavior: integrating multiple levels of analysis. *Hr Spectrum*.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468/>
- VOION. (2022). Handreiking diversiteit en inclusie in het voortgezet onderwijs. In *VOION. VO-raad*. (n.d.). VO-raad. <https://www.vo-raad.nl/onderwerpen/inclusief-werkgeverschap/wat-speelt-er>
- Boeije, H. (2012). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). *Assessing Qualitative Research*. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage

## Bijlage I: Toestemmingsverklaring

### TOESTEMMINGSVERKLARING

voor deelname aan afstudeeronderzoek Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit  
Utrecht

#### **Onderzoek naar de rol van opvattingen en verwachtingen over diversiteit en inclusie bij inclusief leiderschap in het voortgezet onderwijs.**

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie over het onderzoek gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam:

Handtekening:

Datum:

-----  
-----

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam: Job Schouten

Handtekening:

Datum:

## Bijlage II: Topiclijst

### Introductie

- Uitleg over de aanleiding van mijn onderzoek en vormgeving van het interview

### Topic 1: Achtergrondinformatie

- *Kunt u iets vertellen over uzelf en het werk wat u doet?*
- *Hoe ziet de relatie tussen u en uw [leidinggevende/medewerkers] eruit?*

### Topic 2: Opvattingen en verwachtingen diversiteit en inclusie

- *Zou u wat kunnen vertellen over de diversiteit binnen uw team?*
  - o *Wat vindt u daarvan?*
    - *Is er sprake van te veel of te weinig diversiteit?*
  - o *Vindt u het belangrijk dat er diversiteit is binnen uw team?*
    - *Waarom?*
  - o *Wat zou u anders willen zien?*
    - *Wat zou dat voor gevolgen hebben?*
- *Is er volgens u sprake van inclusie binnen uw team?*
  - o *Waar blijkt dat uit?*
  - o *Wat vindt u daarvan?*
  - o *Wat zou u liever anders willen zien?*

### Topic 3a: Inclusief leiderschapsgedrag

- *Zou u wat kunnen vertellen over de manier waarop inclusief leiderschap binnen uw team eruit ziet?*
- *[Vignet 1] Zou u het zelf zo aanpakken?*
  - o *Waarom zou u dat op die manier doen?*
- *[Vignet 2] Bent u het eens met Sandra?*
  - o *Waarom wel/niet?*
- *Heeft u oog voor verbondenheid binnen uw rol als leidinggevende?*
  - o *Het creëren van groepsgevoel?*
  - o *Het zorgen voor gelijkheid en een eerlijke behandeling?*
  - o *Ervoor zorgen dat iedereen de mogelijkheid heeft zichzelf te participeren en te betrekken bij besluitvorming?*
- *Heeft u oog voor uniciteit binnen uw rol als leidinggevende?*
  - o *Het aanmoedigen van verschillende perspectieven?*
  - o *Het actief ondersteunen bij het delen ervan?*

### Topic 3b: Percepties over inclusief leiderschap

- *Hoe ziet inclusief leiderschap er binnen uw team uit?*
- *[Vignet 1] Zou u dit zien als inclusief leiderschap?*
- *[Vignet 2] Bent u het eens met Sandra?*
- *Ziet u terug/mist u dingen in het leiderschap van uw leidinggevende omtrent verbondenheid?*
  - *En ziet u dit als inclusief leiderschap?*
    - o *Het creëren van groepsgevoel?*
    - o *Het zorgen voor gelijkheid en een eerlijke behandeling?*
    - o *Ervoor zorgen dat iedereen de mogelijkheid heeft zichzelf te participeren en te betrekken bij besluitvorming?*
- *Ziet u terug/mist u dingen in het leiderschap omtrent van uw leidinggevende omtrent uniciteit?*
  - *En ziet u dit als inclusief leiderschap?*

- *Het aanmoedigen van verschillende perspectieven?*
- *Het actief ondersteunen bij het delen ervan?*

### **Afsluiting interview**

- *Is er nog iets wat u kwijt wilt omtrent het onderwerp van dit interview?*
- *Afsluiting en bedanken*

### **Vignet 1:**

Bram is een leidinggevende van de bovenbouw binnen het voortgezet onderwijs, waar hij leiding geeft aan een groep van 25 docenten. Bram vindt diversiteit erg belangrijk en heeft hier dan ook sterke opvattingen over. Hij gelooft erg in de kracht van het behouden van verschillen, omdat diverse opvattingen en ideeën de afdeling volgens hem goed zouden doen. Om meer profijt te halen uit de verschillen binnen zijn afdeling, wilt Bram meer diversiteit binnenhalen. Binnenkort komt er een aantal vacatures vrij, waarbij Bram verantwoordelijk is voor de selectieprocedure. Daarbij wilt hij de etnische diversiteit in het voordeel laten spelen voor sollicitanten door hen voorrang te geven bij de invulling van de vacatures. Zo is het mogelijk verschillende perspectieven ruimte te geven binnen de afdeling, die op dit moment misschien nog niet de norm zijn maar wel van waarde kunnen zijn voor zijn team.

### **Vignet 2:**

Sandra, de collega van Bram en afdelingsleider van de onderbouw, is het niet eens met zijn visie en aanpak. Zij geeft aan dat de grote nadruk die Bram legt op de verschillen, niet goed is voor de groepscohesie. Volgens haar zou juist de nadruk moeten liggen op het collectief en zou je als leidinggevende 'blind' moeten zijn voor de verschillen. Daarbij is het belangrijk om ervoor te zorgen dat alle sollicitanten zich welkom voelen, ondanks hun achtergrond. Op die manier is het volgens haar mogelijk om een gevoel van verbondenheid te creëren.

### Bijlage III: Codeboom

Concept	Dimensie	Indicatoren
Opvatting diversiteit	DF-perspectief	- Gelijke behandeling
	AL-perspectief	- Afspiegeling van leerlingpopulatie - Afspiegeling van de samenleving
	IL-perspectief	- Leren over praktische zaken - Ruimte voor alternatieve opvattingen
	Resistance	- Diversiteit is een gevaar
Opvatting inclusie	Uniciteit	- Aanmoedigen verschillen - Ondersteuning
	Verbondenheid	- Groepsgevoel - Gelijke en eerlijke behandeling - Participatie bij besluitvorming
Leiderschapsgedrag	Uniciteit	- Aanmoedigen verschillen - Ondersteuning
	Verbondenheid	- Groepsgevoel - Gelijke en eerlijke behandeling - Participatie bij besluitvorming
Percepties inclusief leiderschap	Uniciteit	- Aanmoedigen verschillen - Ondersteuning
	Verbondenheid	- Groepsgevoel - Gelijke en eerlijke behandeling - Participatie bij besluitvorming

### Bijlage III: Overzicht respondenten

Leidinggevende	Opvatting diversiteit	Opvatting inclusie	Leiderschapsgedrag gericht op
L5	AL/IL- perspectief	Verbondenheid	Gelijke behandeling
L6	IL-perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen
L7	AL/IL-perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen
L9	AL/IL-perspectief	Verbondenheid	Gelijke behandeling
L12	AL-perspectief	*	Gelijke behandeling
L13	AL-perspectief	Verbondenheid	Gelijke behandeling
L14	AL-perspectief	Verbondenheid	Gelijke behandeling
L16	AL-perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen

Docent	Opvatting diversiteit	Opvatting inclusie	Perceptie over inclusief leiderschap
D1	AL- perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen
D2	AL-perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen
D3	AL/IL-perspectief	Verbondenheid	Gelijke behandeling
D4	IL-perspectief	Verbondenheid	Groepsgevoel
D8	AL-perspectief	Verbondenheid	Oog voor verschillen
D10	AL-perspectief	Verbondenheid	Oog voor verschillen
D11	AL/IL-perspectief	Uniciteit	Oog voor verschillen
D15	IL-perspectief	Verbondenheid	Oog voor verschillen

AL= Access and Legitimacy

IL= Integration and Learning

\*= Geen data over gevonden