



Inclusief ondernemen

Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep
'Inclusieve ondernemingen'

Bart Moens
Elien Crois
Sonia Moro
Wim Peersman
Benjamin Schalembier

Inclusief ondernemen

Evalueerbaarheidsstudie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'

Bart Moens
Elien Crois
Sonia Moro
Wim Peersman
Benjamin Schalembier

Onderzoek in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie

Gepubliceerd door
Odisee vzw
Warmoesberg 26
1000 Brussel
www.odisee.be

© 2021 Odisee
Alle rechten voorbehouden.

Mits de bronvermelding correct is, mag deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van de naam van de auteurs en het jaartal van uitgave.

Uitgave

Februari 2022
depotnummer D/2022/3241/050



DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

Inhoudstafel

Lijst tabellen en figuren	5
Inleiding	6
Omschrijving van de oproep en doelstelling van de studie	8
Deel 1 – Diversiteit, inclusie en inclusieve ondernemingen.....	12
1. Inclusief ondernemen	12
1.1. Inleiding	12
1.2. Diversiteit.....	12
1.2.1. Waarom diversiteit in ondernemingen bevorderen?.....	12
1.2.2. Motieven voor diversiteitsbeleid.....	13
1.2.3. De business case van diversiteit	14
1.2.4. Diversiteit: een tweesnijdend zwaard	15
1.2.5. Diversiteitsmanagement	16
1.3. Inclusie.....	16
1.3.1. Inclusie: erbij horen en uniek zijn.....	17
1.3.2. Inclusie: eenvoudig én complex.....	17
1.4. Conclusie.....	19
2. Wat beïnvloedt inclusief ondernemen?.....	20
2.1. Inleiding	20
2.2. Methodologie	20
2.3. Resultaten.....	21
2.3.1. Motivatie, de drijfveren	21
2.3.2. Opportuniteit, in- en externe contextfactoren.....	24
2.3.3. Capaciteit, kennis en vaardigheden.....	27
2.4. Conclusie.....	33
2.5. Operationalisering van de belangrijkste concepten.....	33
3. Inclusief ondernemen, dat is ook inclusief de meest kwetsbaren	35
3.1. Inleiding	35
3.2. Wie is kwetsbaar op de arbeidsmarkt?.....	35
3.3. Drempels voor het vinden en behouden van (duurzaam) werk.....	36
3.4. Upgrading van werk en door werkgevers gevraagde competenties.....	38
3.5. Job redesign, voorwaarde voor “écht” inclusief ondernemen.....	39
3.5.1. Top-down job redesign route richting inclusief ondernemen	40
3.5.2. Bottom-up job redesign route richting inclusief ondernemen	40
3.6. Conclusie.....	41
Deel 2 – Inclusief werkgeversgedrag	42
4. Hoe kunnen we inclusief ondernemen bevorderen?.....	42
4.1. Inleiding	42
4.2. Inclusief werkgeversgedrag verklaren	42
4.2.1. Intentie: de beste predictor van gedrag.....	43
4.2.2. De intentie om bepaald gedrag te vertonen komt niet zomaar	43
4.2.3. Achtergrondvariabelen	44
4.2.4. Feedbackloops	44
4.2.5. Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen én doen	45
4.3. Inclusief werkgeversgedrag bevorderen: gemotiveerd raken en actie ondernemen	47
4.3.1. Awareness en kennis	47
4.3.2. Risicoperceptie	48
4.3.3. Attitudes en uitkomstverwachtingen	48
4.3.4. Sociale invloed	50
4.3.5. Ingeschatte bekwaamheid (self-efficacy).....	51
4.3.6. Vaardigheden.....	51

4.3.7.	Gewoonten en behoud van gedragsverandering	51
4.3.8.	Omgeving	52
4.4.	Conclusie.....	53
Deel 3 – Analyse van de lopende projecten ‘Inclusieve ondernemingen’		54
5.	Analyse van de ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ en de daarbinnen goedgekeurde projecten	54
5.1.	Inleiding	54
5.2.	De ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’	54
5.3.	De lopende projecten binnen de oproep ‘Inclusieve ondernemingen’	55
5.3.1.	Verandertheorie niet expliciet aanwezig en moeilijk te (re)construeren	56
5.3.2.	Voornamelijk aandacht voor sensibilisering, vaardigheden en contextfactoren.....	56
5.4.	Conclusie.....	57
Deel 4 – Voorstel onderzoeksopzet voor de impactevaluatie.....		58
6.	Voorstel onderzoeksopzet voor de impactevaluatie	58
6.1.	Inleiding	58
6.2.	Werkt de interventie? En hoe werkt de interventie?.....	58
6.3.	Voorstel onderzoeksopzet	59
6.3.1.	Mogelijke doelstelling	59
6.3.2.	Mogelijke onderzoeksvragen	59
6.3.3.	Mogelijke onderzoeksopzet.....	60
6.3.4.	Beschikbare data en dataverzameling.....	63
Deel 5 – Algemeen besluit		64
Bijlagen		65
Bijlage 1.	Overzicht diversiteitsperspectieven en interventies	66
Bijlage 2.	Operationalisering van de belangrijkste concepten betreffende inclusief ondernemen ...	67
Literatuur		75

Lijst tabellen en figuren

Figuren

- Figuur 1. Programmatheorie Oproep Inclusieve Ondernemingen, p. 9
- Figuur 2. Belongingness en uniqueness (Shore et al., 2011), p. 17
- Figuur 3. Systems of Inclusion: A Multilevel Analytic Framework (Ferdman, 2014), p. 18
- Figuur 4. Inclusief ondernemen model uitgewerkt op basis van Shore et al., 2018; Mor Barak & Travis, 2008; Marescaux et al., 2021, p. 34
- Figuur 5. Conceptual model of primary variable groups associated with (re)employment success (Wanberg et al., 2002), p. 37
- Figuur 6. Openstaande VDAB-vacatures volgens studieniveau, 2007 vs 2021 (Bron: VDAB Arvastat), p. 38
- Figuur 7. Integrated Behavior Model (Montano et al., 2008), p. 42
- Figuur 8. Inclusief werkgeversgedragsmodel uitgewerkt op basis van het *Integrated Behavior Model* (Montano et al., 2008; Montano & Kasprzyk, 2015), p. 46

Tabellen

- Tabel 1. Heersende paradigma's met betrekking tot diversiteit en inclusie op basis van Dyllick & Muff, 2015; Henssen et al., 2021 en Frost & Kalman, 2016, p. 23
- Tabel 2. Overzicht AMO-bevorderende diversiteitspraktijken (Nishii, et al., 2018), p. 29
- Tabel 3. Inclusief leiderschap en andere leiderschapsstijlen (Randel et al., 2018), p. 32

Inleiding

De wereld verandert continu. In de voorbije decennia is onze samenleving geëvolueerd van een redelijk homogene samenleving naar een samenleving met een grote variëteit en diversiteit. De arbeidsmarkt zou een afspiegeling moeten zijn van de samenleving en hoort dus alle talenten – ongeacht scholing, leeftijd, gender, seksuele geaardheid, afkomst, beperking, etc. – in te sluiten. In de praktijk blijkt dat helaas niet zo te zijn. De Vlaamse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door grote verscheidenheid in arbeidsdeelname. Sommige groepen zijn oververtegenwoordigd in werk. Anderen groepen slagen er ondanks de huidige krapte op de arbeidsmarkt niet of heel moeilijk in werk te vinden en/of te behouden en zijn oververtegenwoordigd in werkloosheid. Denk aan 55-plussers, kortgeschoolden, personen met een migratieachtergrond en personen met een arbeidshandicap. De zogenaamde groepen met een langere afstand tot de arbeidsmarkt. De lage werkzaamheidsgraad van deze kwetsbare groepen maakt van Vlaanderen slechts een middenmoter in Europa (2020).

Nood aan een inclusieve arbeidsmarkt

Het bevorderen van de werkzaamheidsgraad van kwetsbare groepen staat al geruime tijd hoog op de agenda van overheden en middenveldorganisaties. Inspanningen om de kloof in de werkzaamheidsgraad drastisch te verminderen, zijn om diverse redenen belangrijk en noodzakelijk.

Ten eerste omdat mensen zonder discriminatie toegang moeten hebben tot werk. Het recht op werk is een economisch en sociaal recht dat is vastgelegd in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens (1948), het Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele rechten (1966) en het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap (2006).

Ten tweede omdat werk een positieve invloed heeft op de gezondheid en welbevinden van mensen. Naast het verschaffen van een inkomen biedt arbeid een belangrijke toegangspoort tot maatschappelijke integratie of tot burgerschap. Ook draagt arbeid bij aan het gevoel van eigenwaarde en de versterking van het zelfbeeld (de Beer, 2001; Jahoda, 1982).

Ten derde omdat meer mensen aan de slag krijgen én houden ook economisch een must is. De vergrijzing en ontgroening zorgt al jaren voor een krimp van de bevolking op beroepsactieve leeftijd. De arbeidsmarkt wordt krappere, waardoor bedrijven hun vacatures moeilijker ingevuld krijgen en hun productiviteit zien dalen. Deze krimp zal zich de komende jaren nog verder doorzetten als gevolg van de babyboomgeneratie die geleidelijk de leeftijd van 67 jaar bereikt en de arbeidsmarkt verlaat (Duyck et al., 2020). Het maximaal inzetten van het beschikbaar arbeidspotentieel moet helpen om deze tekorten op te vangen, alsook om de sociale zekerheid betaalbaar te houden. De toenemende kosten van de uitkeringen met het oog op het verstrekken van inkomens of vervangingsinkomens alsook pensioenen zetten druk op de sociale zekerheid (Rekenhof, 2020). Het belang van het realiseren van een hogere werkzaamheidsgraad wordt benadrukt door de concrete streefcijfers die hier al jaren op worden geplakt. In het nieuwe Vlaamse regeerakkoord ligt de ambitie van de regering met een werkzaamheidsgraad van 80% nog hoger. Dat ambitieus doel ligt enkel binnen bereik als we het arbeidspotentieel maximaal kunnen inzetten. Niet alleen het arbeidspotentieel dat op het eerste gezicht perfect in het plaatje past, maar ook de groepen met een langere afstand tot de arbeidsmarkt (Vansteenkiste et al., 2019).

De inclusieve arbeidsmarkt is (nog) geen realiteit

Om de werkzaamheidsgraad van kwetsbare groepen te bevorderen, zijn er de voorbije jaren heel wat inspanningen geleverd om werkgevers te sensibiliseren, inspireren, motiveren en ondersteunen op vlak van diversiteit en inclusie. Denk daarbij aan de vroegere structurele EAD-projecten en de structurele projecten binnen spoor 3 van 'Focus op Talent', alsook de vele kortere projecten met Vlaamse of Europese subsidies. Al deze initiatieven zouden hebben bijgedragen aan een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein, al blijft hun impact op de werkzaamheidsgraad van de kwetsbare groepen eerder beperkt (De Coen & Valsamis, 2014; Desmedt et al., 2019). Deze mindswitch lijkt niet meteen geleid te hebben tot minder arbeidsmarktdiscriminatie. Onderzoek wijst uit dat er bij aanwerving nog steeds gediscrimineerd wordt op grond van geslacht, etnische afkomst, godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, etc. (Baert, 2017; Baert, 2018). Ook heeft de mindswitch er niet voor gezorgd dat het thema diversiteit en inclusie hoog op de agenda van ondernemingen is geraakt. Sinds 2015 organiseren Hudson en Vlerick Business School de HR Barometer. Deze enquête peilt bij de HR-directeuren van de 200 grootste Belgische bedrijven naar de trends en uitdagingen in de Belgische HR-wereld. Het thema 'diversiteit' bungelt elk jaar ergens onderaan de lijst. Diversiteit en inclusie is in veel ondernemingen nog steeds geen prioriteit. Veel HR-managers zijn er bovendien niet klaar voor is. Ze voelen zich onvoldoende bekwaam en zelfzeker om diversiteit en inclusie op de werkvloer waar te maken (Buyens & Volckaert, 2019, 2020, 2021).

Vorig na jaar zijn er binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' tien grootschalige projecten gestart met als doel om met een coherent en geïntegreerd dienstverleningsaanbod ondernemingen in Vlaanderen bewust te maken van de mogelijkheden van alle talenten op de arbeidsmarkt en hen concrete handvaten aan te reiken om de instroom en retentie van medewerkers op de werkvloer duurzaam te ondersteunen, en zodoende een duurzame omslag te maken naar een inclusieve werkvloer.

Omschrijving van de oproep en doelstelling van de studie

ESF-Oproep Inclusieve ondernemingen

ESF Vlaanderen ondersteunt werkgevers die actiever willen inzetten op het aanwerven en behouden van personen uit kwetsbare groepen met behulp van de oproep “Inclusieve Ondernemingen”. De algemene doelstelling van deze oproep is om ondernemingen en werkvloeren in Vlaanderen bewust te maken van de mogelijkheden van alle talenten op de arbeidsmarkt en ondernemingen direct te ondersteunen bij de inclusievragen die ze hebben, in het bijzonder over instroom en retentie. Binnen deze oproep konden organisaties projectvoorstellen indienen die bijdragen tot het verhogen van de inclusiviteit van de Vlaamse arbeidsmarkt. Het doel van de oproep is om tot een coherent aanbod van dienstverlening te komen dat concrete handvaten aanreikt aan ondernemingen, organisaties en/of werkvloeren om vacatures in te vullen rekening houdend met het beschikbare arbeidspotentieel (instroom) en werknemers duurzaam aan de slag houden in huidige of nieuwe functie of sector (retentie). Deze oproep kadert binnen een bredere strategie waarbij ESF stappen wil zetten richting een inclusievere arbeidsmarkt en de positie van kwetsbare werknemers en werkzoekende wil versterken. De oproep Inclusief Ondernemen kan gezien worden als complementair aan andere ESF-oproepen (zoals bv. de oproep Outreach en Activering) die hetzelfde doel ambiëren, maar de problematieken waar deze groepen mee worden geconfronteerd vanuit een andere insteek benaderen.

De projecten binnen de oproep Inclusieve Ondernemingen zorgen voor de wisselwerking tussen bemiddeling en instroom, het ondersteunen van de ondernemingen bij het individuele instroomtraject of loopbaantraject van medewerkers en streven naar de structurele inbedding van HR-processen van inclusief ondernemen op de werkvloer. Het kan onder meer gaan om het individueel begeleiden van werkgevers bij het instroomproces van nieuwe medewerkers of het rechtstreeks begeleiden van de (toekomstige) werknemers. De voornaamste doelgroepen zijn dus ondernemingen, zittende en toekomstige werknemers.

Er werd voor deze oproep een budget voorzien van 13.600.000 euro, waarvan 5.440.000 euro ESF middelen en 8.160.000 euro afkomstig uit Vlaams Cofinancieringsfonds. In totaal werden in deze oproep tien projecten goedgekeurd. De goedgekeurde projecten gingen van start op 1 oktober 2020 en lopen voor een periode van maximaal 27 maanden tot 31 december 2022.

Programmatheorie

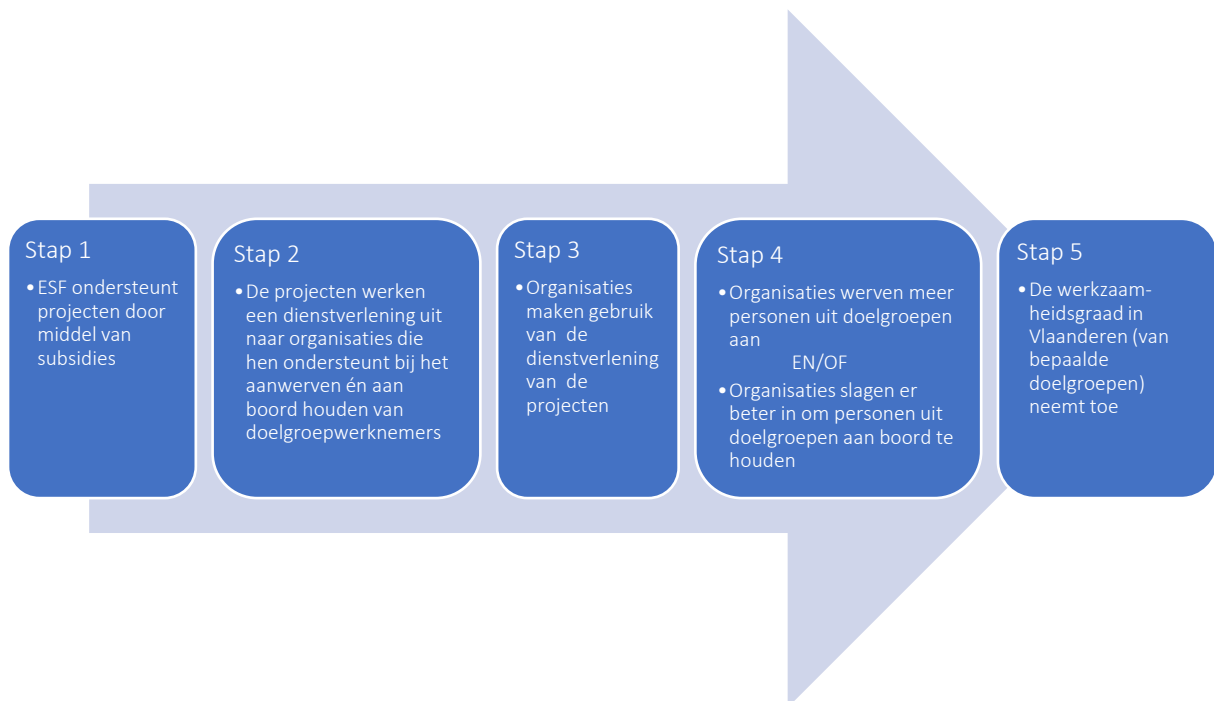
Onderstaande figuur geeft een vereenvoudigd model weer van het ontwerp of de programmatheorie van de ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’. Het ontwerp of de programmatheorie is een oorzaak-gevolg-weergave van de relaties tussen actoren die tot een gewenst effect of resultaat leiden. Het schema is gebaseerd op de informatie uit de oproepfiches van de verschillende oproepen en verkennende interviews met medewerkers.

In de oproep wordt aangegeven dat de dienstverlening zich kan richten op ofwel de aanwerving van werknemers ofwel de retentie van werknemers. Waarop in de dienstverlening moet worden gefocust is niet vastgelegd in de oproep, maar mogelijke uitgangspunten zijn onder meer de hoge tewerkstellingsvraag in sommige sectoren, de onbenutte mogelijkheden van het beschikbare arbeidspotentieel, in het bijzonder werkzoekenden, niet-beroepsactieve groepen en werknemers die

de transitie maken van werk naar werk. Tegelijk moet er ook aandacht kunnen zijn voor de mogelijke impact van economische disrupties en veranderingen, bv. de recente corona-crisis op de arbeidsmarkt, op de tewerkstellingskansen van specifieke doelgroepen. De doelgroep kunnen volgens de oproep ondernemingen, zelfstandigen, organisaties, werknemers, werkzoekenden/inactieven en actoren in het sociaal overleg zijn.

De oproepfiches voorzien geen beschrijvingen van of verwijzingen naar naslagwerken waarin centrale concepten zoals “inclusieve onderneming” en “kwetsbare werknemers” worden omschreven. Bijgevolg is het moeilijk exact te bepalen hoe deze concepten geïnterpreteerd en onderzocht moeten worden.

De manier waarop de dienstverlening kan doorwerken op de organisaties is projectafhankelijk en er wordt verwacht dat de causale link gemaakt wordt in de onderbouwing van de projectvoorstellen, aan de hand van de toetsing van de beoordelingscriteria van de oproep. Het is evenwel moeilijk om vast te stellen in welke mate deze causale link onderbouwd is met wetenschappelijke evidentie.



Figuur 1. Programmatheorie Oproep Inclusieve Ondernemingen

Doelstelling van dit onderzoek

Het voornaamste doel van deze opdracht is om een beter zicht te krijgen op de relevante wetenschappelijke literatuur rond (de visie op) inclusieve ondernemingen en de mate waarin de projecten en acties binnen de ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ onderbouwd zijn met wetenschappelijk gevalideerde inzichten en aansluiten bij de visie op inclusieve ondernemingen. Dit moet toelaten om een inschatting te maken van de evalueerbaarheid van de oproep in zijn huidige vorm. Het concept evalueerbaarheid kan worden omschreven als de mate waarin een activiteit of

project op een betrouwbare en geloofwaardige manier kan worden geëvalueerd (OECD, 2010). Davies (2013) onderscheidt drie relevante dimensies van evalueerbaarheid:

1. De theoretische evalueerbaarheid, waarbij gekeken wordt naar de kwaliteit van het *project design*;
2. Evalueerbaarheid in de praktijk, waarbij aandacht is voor de beschikbare data;
3. Het nut en de bruikbaarheid van een evaluatie binnen de institutionele context.

In dit onderzoek wordt gefocust op de eerste dimensie, waarbij wordt nagegaan hoe centrale concepten binnen de oproep, zoals inclusie, kunnen worden gedefinieerd en welke concepten hierop een invloed kunnen hebben. Deze kennis wordt in een algemeen denkmodel geplaatst en wordt vervolgens getoetst aan de projectfiches van de ingediende projectvoorstellen. Het uiteindelijke doel is om ofwel een zicht te krijgen op de veranderingstheorieën uit de verschillende projecten binnen deze oproep of om, indien de veranderingstheorieën niet duidelijk gedefinieerd zijn, bouwstenen aan te reiken die zouden kunnen helpen om een veranderingstheorie op te stellen. Dit document kan daarom ook gezien worden als voorbereiding op een impactevaluatie van deze oproep die later zal plaatsvinden. De inhoud van dit onderzoek kan gebruikt worden om een relevante focus voor de impactevaluatie vast te leggen, wat de bruikbaarheid van de resultaten van de impactevaluatie zal verhogen.

Inhoud van het onderzoek

Dit rapport is opgedeeld in vijf delen. Deel 1 bespreekt de concepten diversiteit, inclusie en inclusief ondernemen. Ofschoon het onderwerp diversiteit en inclusie al geruime tijd hoog op de agenda staat van overheden en middenveldorganisaties, en er ook vanuit wetenschappelijke hoek een toenemende interesse is voor het onderwerp, is het niet altijd helder wat de betekenis is van diversiteit en inclusie, en waar het over gaat als we deze begrippen bespreken. Idem wat inclusief ondernemen betreft. We starten ons onderzoek daarom met een verduidelijking en afbakening van de concepten diversiteit, inclusie en inclusief ondernemen/werkgeven. Vervolgens brengen we de concepten in kaart die samenhangen met inclusief ondernemen/werkgeven en dit vanuit drie invalshoeken: *opportunity* (de omgevingsfactoren die invloed hebben op inclusief gedrag van werkgevers), *capacity* (de factoren die een invloed hebben op de capaciteiten en competenties van werkgevers om inclusief werkgeversgedrag te stellen) en *motivation* (de psychologische drijfveren van werkgevers om inclusief werkgeversgedrag te stellen). Omdat in de ESF-oproep de nadruk werd gelegd op kwetsbare groepen bespreken we aan het eind van deel 1 de extra inspanningen die het tewerkstellen van deze groepen vragen van werkgevers.

In het tweede deel onderzoeken we hoe we deze concepten best kunnen samenbrengen in een samenhangend denkmodel, zodoende we een meer integraal overzicht krijgen in hoe deze individuele concepten inclusief werkgeversgedrag stimuleren dan wel inhiberen en hoe de factoren met elkaar samenhangen. Het denkmodel moet ons zicht geven op de knoppen waaraan gedraaid kan worden – lees: de maatregelen/interventies die kunnen worden ingezet – om werkgevers te bewegen tot het gewenste inclusief werkgeversgedrag.

Vervolgens evalueren we in het derde deel de ingediende projectvoorstellen en kijken we naar de doelstelling(en) van het project, de daartoe ingezette maatregelen/interventies, en de assumpties die de promotor heeft met betrekking tot hoe de ingezette maatregelen/interventies leiden tot het

realiseren van de beoogde doelstellingen en meer inclusief werkgeversgedrag (= de verandertheorie), en in welke mate deze assumpties onderbouwd zijn met wetenschappelijke inzichten. We onderzoeken hoe de ingezette maatregelen/interventies en assumpties zich verhouden tot het concept inclusief ondernemen en het denkmodel m.b.t. inclusief werkgeversgedrag.

In het vierde deel verkennen we mogelijke onderzoeksdesigns voor het evalueren van impact en stellen we een concreet onderzoeksopzet voor inclusief onderzoeksvragen, methode en dataverzameling.

Eindigen doen we met deel 5 met een reflectie over mogelijkheden voor verdere kennisontwikkeling in het kader van deze oproep. Wat zijn evaluatievragen die komen bovendrijven tijdens deze oefening? Waar zitten nog mogelijkheden voor verder onderzoek? Wat zijn interessante pistes voor toekomstige oproepen?

Deel 1 – Diversiteit, inclusie en inclusieve ondernemingen

1. Inclusief ondernemen

1.1. Inleiding

Steeds meer organisaties en bedrijven raken doordrongen van het belang en de noodzaak om aandacht te besteden aan de diversiteit van hun werknemersbestand en werk te maken van een inclusieve werkomgeving. Diversiteit en inclusie. In de praktijk worden deze twee begrippen vaak in één adem genoemd, waardoor beide begrippen vrijwel synoniemen lijken te zijn of het ene automatisch het ander lijkt te impliceren. Gevolg is dat het verschil en de relatie tussen beide begrippen niet altijd even (meer) duidelijk is. Diversiteit en inclusie mogen vrij gelijkaardig klinken, maar in wezen gaat het om heel verschillende begrippen (Mor Barak, 2005; Nishii, 2012; Shore et al., 2011). In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de begrippen diversiteit en inclusie, en zullen we laten zien dat diversiteit niet noodzakelijk inclusie betekent.

1.2. Diversiteit

Onder diversiteit verstaan we letterlijk ‘alle aspecten waarop mensen kunnen verschillen’ (Harrison & Klein, 2007). Diversiteit gaat over zichtbare verschillen én onzichtbare verschillen. Zichtbare verschillen gaat over waarneembare en gemakkelijk detecteerbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd of etniciteit. Onder niet-zichtbare verschillen vallen niet direct waarneembare en dieperliggende kenmerken, zoals persoonlijkheidskenmerken, normen en waarden, zienswijzen, opleidingsniveau, religie, overtuigingen of seksuele geaardheid (Mor Barak et al., 2016). Deze verschillende kenmerken worden heel vaak losstaand gezien, waardoor het gevaar bestaat dat individuen tot één kenmerk worden gereduceerd, bv. iemand met een beperking (Phoenix, 1998). Ook zien we dat het traditionele denken over diversiteit vaak met dichotomieën werkt: mannen en vrouwen, witten en zwarten, mensen zonder en met migratieachtergrond, etc. (Wekker & Lutz, 2001). Diversiteit is echter veel complexer. Iedere persoon heeft een eigen, unieke combinatie van de hierboven genoemde kenmerken (Lutz et al., 2011). Een deel van die kenmerken heeft een directe invloed op hoe mensen in hun werk staan: ze bepalen hoe mensen leren, wat ze nodig hebben om gezond te blijven, waardoor ze gemotiveerd worden etc.

1.2.1. Waarom diversiteit in ondernemingen bevorderen?

Het antwoord op deze vraag is door demografische ontwikkelingen, het maatschappelijke en politieke klimaat, kennis en vooronderstellingen in de loop der jaren gewijzigd. Waar het vanaf begin jaren tachtig voornamelijk ging om het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van gelijke kansen (Doyen et al., 2002; Ferdman & Sagiv, 2012), veranderde dit na de millenniumwisseling toen steeds meer wetenschappers, onderzoekers en mensen uit de praktijk de nadruk legden op de economische voordelen van diversiteit voor de onderneming (Davidson, 2011; Ely & Thomas, 2001; Mor Barak, 2014). De motivatie voor meer diversiteit in organisaties verschuift van een focus op maatschappelijke verantwoordelijkheid naar een meer bedrijfsmatige benadering, evenwel zonder dat het een het ander volledig verdrong (Groeneveld & Walle, 2010). Bij deze bedrijfsmatige benadering, ook wel de business case van diversiteit genoemd, gaat het om het verbinden van diversiteit(sbeleid) aan de kerndoelen van de onderneming met het streven beter te presteren (Herring, 2009).

1.2.2. Motieven voor diversiteitsbeleid

Veranderingen van de motieven voor het voeren van diversiteitsbeleid betekende ook een verandering van de doelen die met diversiteit worden beoogd. Als het bieden van gelijke kansen het motief is van het diversiteitsbeleid, dan streven ondernemingen naar een afspiegeling van de totale beroepsbevolking in het personeelsbestand. Wanneer diversiteit gemotiveerd wordt vanuit een business case, dan verschuift ook het doel van de onderneming naar het behalen van betere resultaten met een divers personeelsbestand (Çelik, 2016).

Niet alle ondernemingen streven om dezelfde reden naar een divers personeelsbestand. In haar proefschrift bespreekt Çelik (2016) vijf perspectieven die de achterliggende gedachte bij diversiteit beschrijven en laat zij zien hoe de perspectieven de motieven van werkgevers bevatten voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie. Deze perspectieven worden samengevat in bijlage 1. De vijf perspectieven zijn:

- Het *discrimination & fairness* perspectief (Ely & Thomas, 2001) gaat uit van de gedachte dat iedereen gelijk is en ook zo behandeld moet worden. Verschillen moeten zo min mogelijk benoemd of benadrukt worden. Dit perspectief richt zich op het bieden van gelijke kansen en het tegengaan van vooroordelen over en discriminatie van minderheidsgroepen. Ondernemingen die handelen op basis van dit perspectief doen dit vanuit een morele plicht om als organisatie een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Omdat de verschillen niet geuit worden op het werk, voelen medewerkers die tot de minderheid behoren zich niet gewaardeerd en gerespecteerd met als gevolg dat zij sneller uitstromen. Streefcijfers en aangepaste werving- en selectiemethoden worden als interventies ingezet om veranderingen teweeg te brengen.
- Het perspectief *access & legitimacy* (Ely & Thomas, 2001) gaat vooral uit van de kansen die diversiteit biedt voor de (arbeids)markt. Binnen dit perspectief is het besef dat de (arbeids)markt waarop ondernemingen actief zijn steeds meer divers wordt. Ondernemingen reageren op deze ontwikkeling door de eigen diversiteit te vergroten om zo een betere toegang en legitimiteit tot diverse groepen op de markt te verkrijgen. Ondernemingen kunnen daarmee beter aansluiten op de wensen en behoeften van klanten, afnemers en kandidaat-werknemers en zodoende economische voordelen behalen. Een interventie die naar een *access & legitimacy* perspectief verwijst, is de beslissing van schoenenketen Torfs dat verkoopsters toelaat een hoofddoek te dragen.
- Bij het *integration & learning* perspectief (Ely & Thomas, 2001) draait het zowel om de externe als de interne voordelen die diversiteit. Dit perspectief richt zich op diversiteit als een bron voor het leren voor iedereen in de onderneming. Volgens dit perspectief zijn de inzichten, vaardigheden en ervaringen van verschillende werknemers van toegevoegde waarde voor de onderneming. Diversiteit wordt gezien als een katalysator voor creativiteit en innovatie die waarschijnlijk zal resulteren in betere prestaties, omdat de verschillen in achtergrond leiden tot divergent denken en nieuwe manieren om taken en werkprocessen te organiseren. Interventies die gebaseerd zijn op het *integration & learning* perspectief zijn bijvoorbeeld trainingen voor selectieverantwoordelijken en managers om verschil in kwaliteiten van sollicitanten te herkennen.

- Het *colorblindness* perspectief (Podsiadlowski et al., 2013) refereert aan de gelijke behandeling en beoordeling van iedereen ongeacht achtergrond of etniciteit. Het uitgangspunt van kleurenblindheid is dat mensen in de onderneming passen wanneer ze overeenkomen met de vereiste beroepskwalificaties: afkomst of andere collectieve verschillen doen niet ter zake. Kleurenblindheid vertaalt zich in de vorm van het voeren van geen specifiek beleid op diversiteit en er worden geen specifieke diversiteitsinterventies ingezet. Zo wordt bij de werving en selectie van een nieuwe medewerker iemands achtergrond buiten beschouwing gelaten. Ook wordt er niet erkend dat er ongelijkheid en impliciete biases kunnen zijn bij de beoordeling van de geschiktheid van een persoon voor een functie.
- Het *reinforcing homogeneity* perspectief (Podsiadlowski et al., 2013) houdt in dat ondernemingen een divers personeelsbestand proberen te vermijden of zich er zelfs tegen afzetten. De focus bij homogeniteit ligt niet op de diversiteit aan kenmerken van werknemers, maar op de overeenkomsten tussen hen. De achterliggende gedachte is dat diversiteit niet per definitie van meerwaarde hoeft te zijn voor de organisatie. Het uitgangspunt bij het streven naar homogeniteit is dat ondernemingen juist beter kunnen functioneren wanneer medewerkers aansluiting hebben bij de dominante cultuur en waarden van de organisatie. Concreet kan dit betekenen het rekruteren en selecteren van medewerkers die dezelfde achtergrond hebben als de dominante meerderheid in de organisatie.

Bovenstaande motieven kunnen hand in hand gaan en elkaar ook versterken. Het businesscase-denken zien we voornamelijk terug in het *access & legitimacy* en het *integration & learning* perspectief, aangezien hier diversiteit verbonden wordt met de prestatiedoelen van de onderneming. Idee is dat de samenstelling van een divers personeelsbestand dermate uniek kan zijn dat het een concurrentievoordeel met zich meebrengt. De twee perspectieven hebben elk betrekking op verschillende aspecten van de business case. Bij het *access & legitimacy* perspectief staat de relatie tussen de onderneming en haar omgeving centraal, en gaat het om de aansluiting bij de groepen in de samenleving. Het *integration & learning* perspectief richt zich daarentegen op de processen binnen de onderneming om te komen tot betere organisatieprestaties middels creativiteit en innovatie.

1.2.3. De business case van diversiteit

In 2020 publiceerde onderzoeksbureau *McKinsey* het rapport *Diversity wins: how inclusion matters*. Dit rapport maakt samen met de rapporten *Why diversity matters* (2015) en *Delivering through Diversity* (2018) onderdeel uit van een *McKinsey*-reeks die de business case voor diversiteit onderzoekt. De cijfers zijn veelbelovend: bedrijven die op het gebied van genderdiversiteit in leiderschapsteams bij de bovenste 25 procent horen, hebben 25 procent méér kans op bovengemiddelde winstgevendheid dan bedrijven in het onderste kwart. Culturele en etnische diversiteit biedt bovendien nog meer kans op bovengemiddelde winstgevendheid dan genderdiversiteit. *McKinsey* is niet de enige die claimt dat diversiteit tot meer winst leidt. Ook andere consultancybedrijven, zoals de *Boston Consulting Group* of *Catalyst*, wijzen op de business case van diversiteit.

In wetenschappelijk onderzoek houdt de business case echter geen stand. De grote hoeveelheid studies naar de effecten van diversiteit laat een wisselend beeld zien. Sommige reviews en meta-analyses laten zien dat meer diversiteit zorgt voor een hogere organisatiebetrokkenheid, meer werktevredenheid, meer retentie, meer toegang tot een meer divers klantenbestand, meer creativiteit, innovatie en

probleemoplossend vermogen, verbeterd bedrijfsimago, en uiteindelijk voor betere organisatieprestaties (Lindsay et al., 2018; Mor Barak et al., 2016). Andere reviews en meta-analyses vinden daarentegen geen of gemengde resultaten of zelfs nadelige uitkomsten zoals een gebrek aan retentie, gederfde inkomsten, toegenomen conflicten op de werkvloer, en een gebrek aan samenwerking (Hoobler et al., 2016; Horwitz & Horwitz, 2016; Kirsch, 2018; Mor Barak et al., 2016; Stahl et al., 2009). De genoemde studies bevestigen de conclusie van Milliken en Martins (1996): “diversiteit is een tweesnijdend zwaard”.

1.2.4. Diversiteit: een tweesnijdend zwaard

Een verklaring voor de tegenstrijdige effecten van diversiteit vinden we in het Categoriëring-Elaboratie Model (van Knippenberg et al., 2004). Dit model integreert twee perspectieven – met name sociale categorisatie en informatie-uitwisseling:

- Het informatie/besluitvorming perspectief (Williams & O'Reilly, 1998) verklaart de mogelijke voordelen van diversiteit. Divers samengestelde ondernemingen, en in het bijzonder divers samengestelde teams, zouden betere besluiten nemen, creatiever en innovatiever zijn en een groter probleemoplossend vermogen hebben (Kearney & Gebert, 2009). Diverse teams beschikken immers over een grotere cognitieve diversiteit – d.i. verschillende informatie, verschillende perspectieven, verschillende ervaringen en verschillende manieren van denken – dan teams waarin iedereen hetzelfde is. Hierdoor kunnen verschillende standpunten over het voetlicht gebracht worden, meer alternatieve oplossingen bedacht worden en weloverwogen wordt nagedacht over beslissingen (van Knippenberg & Schippers, 2007). Dat kan niet alleen een positief effect hebben op de besluitvorming, maar ook op het team-functioneren (Phillips et al., 2012) en zodoende op de productiviteit en financiële prestaties (Ely & Thomas, 2001; Ortlieb & Sieben, 2013; Roberson & Hyeon Jeong, 2007). Kanttekening: alleen teams met complexe, niet-routinematige taak die meer onderlinge afhankelijkheid van de teamleden vereisen, komen tot creatievere oplossingen door diversiteit. Bij ‘enkelvoudige’ cognitieve routinetaken of manuele taken kan diversiteit eerder storend zijn (Aminpour et al., 2021; Page, 2017).
- Het sociale categorisatie perspectief biedt een verklaring voor de mogelijke nadelen van diversiteit. Mensen maken gebruik van overeenkomsten en verschillen om zichzelf en anderen in te delen in gemakkelijk toegankelijke categorieën (Turner et al., 1987), wat kan leiden tot de vorming van subgroepen op basis van deze verschillen (Tajfel & Turner, 1979) en vervolgens tot negatieve relationele processen tussen deze subgroepen (Byrne, 1971). Hierdoor kan een effectieve samenwerking in het overkoepelende team in het gedrang komen, wat bijgevolg een negatieve impact kan hebben op de productiviteit van het team en de (financiële) prestaties van de onderneming (Pelled et al., 1999).

Het schijnbaar tegenstrijdige bewijs dat diversiteit zowel voor- als nadelen voor de onderneming oplevert, heeft geresulteerd in een meer genuanceerd begrip van diversiteit: meer diversiteit zorgt niet vanzelf voor betere organisatieresultaten. Het moet worden gemanaged (Jehn & Bezrukova, 2004).

1.2.5. Diversiteitsmanagement

In de literatuur vinden we verschillende omschrijvingen en definities diversiteitsmanagement:

- *Alle activiteiten en taken die binnen een onderneming worden uitgevoerd, gericht op het omgaan met en optimaal gebruik maken van de aanwezige diversiteit in de personeelspopulatie* (de Vries et al., 2005)
- *Een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is en ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en te stimuleren* (Janssens & Steyaert, 2001)
- *Diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees* (Gilbert & Ivancevich, 2000)

Alle definities verwijzen naar een vorm van management met tal van diversiteitsinterventies gericht op het bevorderen en managen (lees: beperken van problemen op de werkvloer ten gevolge) van diversiteit (Ely & Thomas, 2001). Interventies gericht op het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen hebben een positieve invloed op de manier waarop collega's en leidinggevendenden omgaan met individuele verschillen, en dragen zo bij aan een betere retentie van diverse medewerkers (Köllen, 2021). Een belangrijk kritiekpunt is dat steeds de nadruk wordt gelegd op het 'anders zijn' van medewerkers en het beperken van de negatieve kanten van dit 'anders zijn' die op de werkvloer zelf optreden.

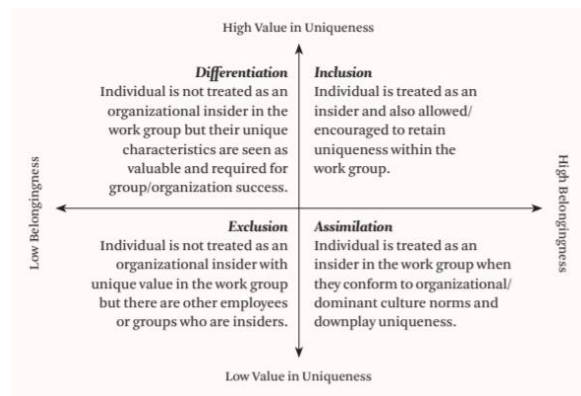
1.3. Inclusie

Sinds 2010 is er binnen het diversiteitsdiscours een verschuiving van diversiteitsmanagement naar inclusie of, anders gezegd, van het bevorderen van diversiteit en het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen naar het omarmen en waarderen van diversiteit (Ferdman & Deane, 2014; Nishii, 2012; Oswick & Noon, 2014). Dat laatste vraagt om een klimaat waar alle medewerkers zich op hun gemak voelen en betrokken worden bij de organisatie, ongeacht hun zichtbare én onzichtbare verschillen; een klimaat waar verschillen en overeenkomsten tussen mensen herkend, erkend en gewaardeerd worden, waar medewerkers de ruimte krijgen om op hun eigen manier te werken, ook wanneer die afwijkt van de heersende norm, en waar de werkomgeving vrij is van discriminatie en intimidatie (Shore et al., 2018). Inclusie is noodzakelijk, want zonder inclusie is het onwaarschijnlijk dat een onderneming de vruchten zal plukken van de diversiteit in haar organisatie (Offerman & Basford, 2014).

De verschuiving naar inclusie heeft ook gezorgd voor een nieuwe en bredere invulling van diversiteit: *"Workforce diversity refers to the division of the workforce into distinction categories that (a) have a perceived commonality within a given cultural or national context and that (b) impact potentially harmful or beneficial employment outcomes such as job opportunities, treatment in the workplace, and promotion prospects—irrespective of job-related skills and qualifications"* (Mor Barak, 2014, p. 136). Diversiteit gaat over iedereen, ongeacht meerderheids- of minderheidsstatus. Alle verschillen mogen er zijn en worden als positief gezien. Of die verschillen nu zichtbaar of onzichtbaar zijn, en of ze henzelf of anderen betreffen, maakt niet zoveel uit: iedereen heeft baat bij een inclusief klimaat (Şahin et al., 2019).

1.3.1. Inclusie: erbij horen en uniek zijn

Zowel in het onderzoek als in het werkveld zien we een groeiende aandacht voor inclusie, maar overeenstemming over de definitie van inclusie is er tot op heden nog niet. Ook ontbreekt het nog aan een goede theoretische onderbouwing (Chung et al., 2019). De in onderzoek meest gebruikte en aanvaarde definitie is deze van Shore en collega's (2011). Deze definitie beschrijft inclusie als de mate waarin een medewerker een gevoel van verbondenheid met de groep en tegelijk een gevoel van authenticiteit ervaart. Inclusie wordt daarom verdeeld in twee dimensies die op gespannen voet staan met elkaar: *belongingness* en *uniqueness* (figuur 2) (Shore et al., 2011).



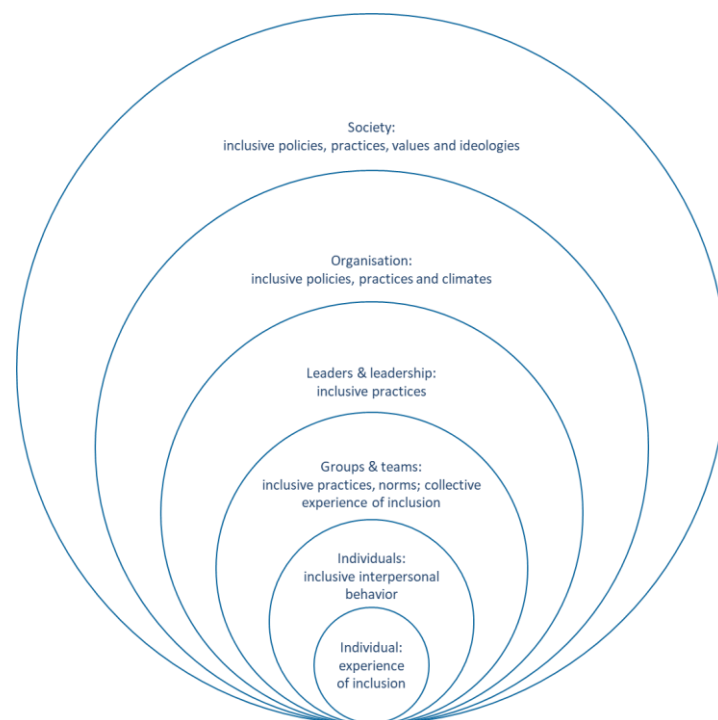
Figuur 2. *Belongingness en uniqueness* (Shore et al., 2011)

Brewer's *Optimal Distinctiveness Theory* (1991) geeft inzicht in dit spanningsveld (Brewer, 1991). Brewer (1991) stelt dat de mate van identificatie met een groep afhankelijk is van een fundamenteel spanningsveld tussen de menselijke behoeften aan bevestiging en gelijkheid met anderen versus de behoeften aan uniekheid en individualiteit. Shore benoemt deze respectievelijk als *belongingness* en *uniqueness* (Shore et al., 2011). De behoefte om ergens bij te horen motiveert mensen om sterke en stabiele relaties met anderen aan te gaan en te onderhouden. Om een fundamentele menselijke behoefte aan saamhorigheid te vervullen, moeten mensen frequente en positieve interacties hebben en zich geaccepteerd voelen in een stabiele groep (Baumeister & Leary, 1995). Individuen hebben ook een fundamentele behoefte om zichzelf te zien als unieke, gedifferentieerde wezens (Snyder & Fromkin, 1980). Deze behoeften zijn concurrerende krachten die direct op elkaar inwerken. We hebben beide nodig, maar een goede balans tussen beide zorgt voor het gevoel van inclusie voor het individu (Chung et al., 2019).

1.3.2. Inclusie: eenvoudig én complex

Inclusie kan in essentie gezien worden als synoniem voor een gevoel van erbij horen en zichzelf kunnen zijn. In organisatiecontext gaat het over de mate waarin individuele medewerkers zich veilig, vertrouwd, geaccepteerd, gerespecteerd, ondersteund, gewaardeerd, vervuld, betrokken en authentiek voelen in hun werkomgeving. Ferdman stelt echter dat inclusie complexer en veelzijdiger is (Ferdman, 2014). Inclusie dient volgens Ferdman niet alleen op individuele niveaus bestudeerd te worden, maar ook op interpersoonlijk niveau, groepsniveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau (zie figuur 3). Collega's en teams, maar ook leidinggevendenden hebben een grote invloed op iemands perceptie van

inclusie. Daarnaast wordt het gevoel van inclusie beïnvloed op organisatieniveau. Het organisatiebeleid dat vanuit het management wordt gestuurd, speelt namelijk een cruciale rol in het creëren van een inclusief bedrijfsklimaat. De organisatiecultuur, normen en waarden, maar ook structuren en systemen bieden de omgeving waarin individuen met elkaar in interactie gaan en de mate van inclusie ervaren. Zo worden de manieren waarop (potentiële) werknemers worden geworven, geselecteerd, geëvalueerd en zelfs gepromoveerd, op organisatieniveau in beleidsstukken vastgelegd. Bovendien spelen de beleidsmatige beslissingen die door organisaties worden genomen zich af in een breder maatschappelijk kader. Op maatschappelijk niveau leven meerdere opvattingen rondom inclusie (Ferdman, 2014).



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

Bovenstaand model maakt duidelijk waarom praten over inclusie snel tot spraakverwarring en misverstanden kan leiden. Terwijl de ene inclusie op individueel niveau benadert, kan de ander dat doen vanuit een ander niveau. De verschillende benaderingen van inclusie vinden we ook in de literatuur rond inclusie. Een inclusieve organisatie is voor Mor Barak (2014) een organisatie die niet alleen aandacht heeft voor haar eigen diversiteit, maar ook voor de diversiteit van de samenleving waarin zij actief is, terwijl Ferdman en zijn collega's (2014; 2009) meer de nadruk leggen op de individuele ervaring van inclusie. Anderen, zoals Nishii (2012), focussen dan weer op het organisatie- of groepsklimaat voor inclusie. Het daadwerkelijk en ten volle in praktijk brengen van inclusie vraagt om het tegelijkertijd in overweging nemen en aanpakken van de verschillende niveaus van inclusie.

1.4. Conclusie

Zoals opgemerkt door Winters (Winters, 2014, p. 206) is "*misschien wel het meest in het oog springende onderscheid tussen diversiteit en inclusie dat diversiteit kan worden voorgeschreven en wettelijk opgelegd, terwijl inclusie voortkomt uit vrijwillige acties*". Kortom, diverse organisaties staan niet automatisch gelijk aan inclusieve organisaties (Mor Barak et al., 2016). De uitdaging voor ondernemingen is om zowel divers als inclusief te zijn. Over de definitie van inclusie is echter nog geen definitieve eensgezindheid. In dit rapport wordt vertrokken van de, in de wetenschappelijke literatuur, vaak gebruikte definitie van Shore en collega's (2011). Deze definitie van Shore et al. (2011) vertrekt van de inclusie van alle werknemers, waartoe ook bepaalde groepen kunnen behoren die wel gediscrimineerd worden, maar die niet noodzakelijk met andere uitdagingen geconfronteerd worden. In de ESF-oproep wordt echter de nadruk gelegd op de meest kwetsbare groepen op de samenleving, die vaak net wél met bijkomende uitdagingen geconfronteerd worden. Daarom wordt in hoofdstuk 3, op het einde van het eerste deel dieper ingegaan op de inspanningen die werkgevers moeten leveren om ook net die groepen die het verst van de arbeidsmarkt staan op te nemen in hun personeelsbestand.

2. Wat beïnvloedt inclusief ondernemen?

2.1. Inleiding

De doelstelling van de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' is dat alle talenten goed terechtkomen in ondernemingen en op werkvloeren en vervolgens duurzame loopbanen kunnen uitbouwen. Hiervoor is een meer inclusieve arbeidsmarkt en werkvloer nodig. Dat vraagt om een gedragsverandering bij werkgevers: zij moeten breed kijken naar het beschikbare arbeidspotentieel en een duurzame omslag maken naar een inclusieve werkvloer. In navolging van Hazelzet et al. (2017) benoemen we dit gewenste gedrag als inclusief werkgeversgedrag, dit is de optelsom van alle gedragingen van personen in de organisatie die leiden tot een diverse en inclusieve organisatie. De vraag is nu: "Hoe kan het gewenste inclusief werkgeversgedrag worden bevorderd?"

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, is het van belang goed inzicht te krijgen in de concepten die samenhangen met inclusief ondernemen. Wat zijn de hefboomen? En wat de barrières? Het *Capability, Opportunity, and Motivation Model of Behaviour* (COM-B-model) biedt een eenvoudig model om de verschillende determinanten overzichtelijk weer te geven en de barrières en hefboomen van inclusief werkgeversgedrag te begrijpen (Michie et al., 2014). Volgens dit model wordt gedrag bepaald door de interactie tussen drie componenten die elk nog verder verfijnd kunnen worden:

- Motivatie ofwel de drijfveren die iemands gedrag sturen of motiveren vanuit reflectieve of rationele overwegingen of vanuit automatische processen of factoren zoals behoeften, emoties en gewoonten;
- Capaciteit ofwel de kennis en vaardigheden die mensen nodig hebben om een bepaald gedrag te stellen of te veranderen;
- Opportuniteit ofwel de factoren die buiten het individu liggen en die het gedrag beïnvloeden vanop een micro-, een meso- of een macroniveau mogelijk maken of juist tegenwerken.

De verschillende determinanten interageren met elkaar wanneer ze gedrag beïnvloeden. Ze staan dus niet los van elkaar, maar vormen een complex samenspel van invloeden en kunnen zo elkaar versterken of net ondermijnen.

2.2. Methodologie

Aan de hand van een narratieve review (Green et al, 2006) zijn we op zoek gegaan naar de determinanten (barrières en hefboomen) van inclusief werkgeversgedrag. Voor deze narratieve literatuurstudie hebben we gebruikgemaakt van academische rapporten (exclusief masterscripties, onderwijsmaterialen en handleidingen) en gepubliceerde artikelen in nationale en internationale tijdschriften (inclusief essays en proefschriften) in het Nederlands of Engels gepubliceerd in de periode na 1 januari 2000, alsook grijze literatuur uit dezelfde periode uitgegeven door professionele organisaties op nationaal, Europees en internationaal niveau. Voor het raadplegen van academische literatuur hebben we gebruikgemaakt van diverse databronnen: KU Leuven (Limo), Google Scholar, Sociological Abstracts, ResearchGate, ScienceDirect, Elseviers, etc. Het doelgericht doorzoeken van vier of meer digitale databases verhoogt sterk de waarschijnlijkheid dat onze literatuurstudie alle relevante studies beschouwt en verkleint zo het risico op vertekening voortvloeiend uit de keuze voor een narratieve literatuurstudie (Hart, 2018). De zoektocht naar literatuur is gebeurd met behulp van

variaties en combinaties van volgende zoektermen in het Nederlands en Engels: diversiteit, inclusie, inclusief ondernemen, inclusief werkgeven, sociaal ondernemen, inclusieve tewerkstelling, aanwerven/in dienst houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt/kwetsbare groepen, arbeidsparticipatie en werkgeversbenadering.

2.3. Resultaten

2.3.1. Motivatie, de drijfveren

Een belangrijke voorwaarde voor het starten en tot uitvoering brengen van inclusief ondernemen is dat dit expliciet op het hoogste niveau in de organisatie wordt besloten, uitgevoerd en aangestuurd. Een duidelijk én zichtbaar commitment van de top is dé kritische succesfactor bij uitstek voor diversiteit en inclusie (de Vries et al., 2005; Makhdoomi, 2018; Ng & Sears, 2020; van Beek et al., 2016). Immers, het evolueren naar een meer inclusieve organisatie moet gezien worden als een ingrijpende organisatieverandering die alle medewerkers in de organisatie raakt. Het gaat erom een klimaat te creëren waarin alle medewerkers ongeacht meerderheids- of minderheidsstatus zich thuis voelen. Dat is een managementvraagstuk en vraagt veel van leidinggevenden die deze verandering initiëren, vormgeven en leiden (Raaijmakers, 2008), zoals o.a. diversiteit en inclusie (hoog) op de organisatieagenda zetten, persoonlijke standpunten innemen over de noodzaak van verandering, laten zien en horen dat ze geloven in de meerwaarde van diversiteit en inclusie, de nodige middelen in termen van middelen en financiën voorzien, en voorbeeldgedrag vertonen (Connelly et al., 2011; Daya, 2014; Green & Young, 2019). Zonder de inzet van het topmanagement wordt diversiteit en inclusie niet serieus genomen en kan het zelfs een negatieve invloed hebben (Aronson, 2002).

Het veranderingsproces richting een inclusieve organisatie is geen lineair, maar een langdurig proces zonder een 'definitief' einde (Robinson & Dechant, 1997). Er is immers niet zoiets als een inclusiviteitsbeleid dat 'klaar' is (Coello Eertink & Kreinsen, 2019). Bovendien is het meestal niet zo dat de voordelen van diversiteit en inclusie op korte termijn erg zichtbaar zijn (Watson et al., 1993) en/of goed kunnen worden uitgedrukt in financiële termen (Dickens, 1999). Een langdurig commitment van de top is bijgevolg cruciaal om het diversiteit en inclusie op de bedrijfsagenda te houden en de middelen te blijven voorzien om diversiteit en inclusie in de organisatie waar te maken (Gilbert et al., 1999). Commitment van de top maakt dat *"wij doen wat wij doen en blijven doen, zelfs als de opbrengsten niet duidelijk zijn"* (Salancik, 1997, p. 22).

Om diversiteit en inclusie te realiseren, moet de organisatie allerlei processen op gang brengen, initiatieven ontplooiën, programma's opzetten en implementeren (zie hoofdstuk '2.3.3. Capaciteit, kennis en vaardigheden'). Het succes hiervan hangt mede af van de mentale instelling van de top, met name heeft het topmanagement een promotie- dan wel een preventiefocus (Shore et al., 2018). De doelen die mensen met een preventie- of promotiefocus nastreven, zijn fundamenteel verschillend. Mensen met een promotiefocus streven ernaar doelen te behalen die zij associëren met hun *'ideal self'* en daarmee hun hoop, wensen en aspiraties. Mensen met een preventiefocus streven doelen na die gerelateerd zijn aan hun *'ought self'* (zoals zij denken dat zij zouden moeten zijn). Die laatste doelen zijn vooral gericht op verplichtingen en verantwoordelijkheden, terwijl de eerste doelen meer gericht zijn op groei en ontwikkeling (Higgins, 1998). Mensen met een promotiefocus zijn eerder bereid risico te nemen; mensen met een preventiefocus zijn juist conservatiever ingesteld (Crowe & Higgins, 1997). Eigenlijk komt het erop neer dat werkgevers met een promotiefocus zich richten op positieve

uitkomsten van inclusief ondernemen; werkgevers met een preventiefocus op het voorkomen van negatieve uitkomsten van inclusief ondernemen (Shore et al., 2018). We kunnen hier de link leggen met de bovengenoemde diversiteitsperspectieven van Ely & Thomas (2001), waarbij het *discrimination & fairness*-perspectief aansluit bij de preventiefocus en de twee andere perspectieven – *access & legitimacy* en *integration & learning* – bij de promotiefocus. Het in de organisatie dominant aanwezige diversiteitsperspectief zal ook tot uiting komen in het HR-beleid van de organisatie en de daarbij gehanteerde HR-praktijken (Kulik & Roberson, 2008). Zo zal een organisatie met een *discrimination & fairness*-perspectief zich bijvoorbeeld eerder richten op de instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen, het beperken van diversiteitsgerelateerde problemen, het leren omgaan met diversiteit en het aanpakken van subtiele en alledaagse vormen van discriminatie; terwijl een organisatie met een *access & legitimacy*-perspectief eerder gemotiveerd zal zijn om een personeelsbestand te ontwikkelen dat een afspiegeling is van haar klantenbestand en/of hiermee voldoende voeling heeft.

Aangezien de top voornamelijk gemotiveerd wordt door bedrijfseconomische prestaties (Boxenbaum, 2006; Slater et al., 2008), zal de motivatie om in te zetten op diversiteit en inclusie afnemen wanneer zij diversiteit niet als een strategische opportuniteit ziet¹. Diversiteit en inclusie wordt pas een prioriteit als de meerwaarde ervan concreet gemaakt wordt (Aronson, 2002; Lückerath-Rovers, 2009; Mullholand et al., 2005) en als het onderdeel is van de corebusiness van de organisatie. Borghouts en Freese (2016) koppelen om die reden inclusief ondernemen aan de organisatiestrategie (en de daaruit afgeleide HR-strategie). Zij stellen dat het van belang is dat de individuele organisatiecontext centraal staat en inclusief werkgeversgedrag afgewogen wordt binnen deze strategie. Waarom zou deze specifieke organisatie aan de slag gaan met inclusief ondernemen, passend binnen de organisatiestrategie, visie of missie? Hoe draagt inclusief ondernemen bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen? Of helpt het de organisatie om de strategische uitdagingen waar zij vandaag of morgen mee geconfronteerd wordt het hoofd te bieden? Als inclusief ondernemen binnen de organisatiestrategie kan worden geïntegreerd, is de vraag waarom de organisatie hierin investeert beantwoord (Borghouts & Freese, 2016). Alleen zo ontstaat er een duurzame basis voor succes (Nishii et al., 2018).

Op organisatieniveau zouden ondernemingen moeten uitgedaagd worden om zicht te krijgen op de heersende organisatiecultuur met betrekking tot diversiteit en inclusie alsook op de daarbij aansluitende bedrijfsprocessen. Dit kan bijvoorbeeld door het bedrijfsmodel in kaart te brengen, dit te bespreken en hierop te reflecteren met de voornaamste stakeholders. Vragen die daarbij kunnen gesteld worden zijn: Wat is de heersende bedrijfscultuur als het over diversiteit en inclusie gaat? Welk van bovengenoemde diversiteitsperspectieven is de meest dominante? Hoe wordt sociale waardecreatie in de onderneming ingevuld? Wat betekent dit voor de werknemers (huidige en toekomstige)? Hoe zijn de bestuursprocessen hierop afgestemd? Worden er ook acties ondernomen die diversiteit en inclusie bevorderen bij externe stakeholders en binnen de bredere gemeenschap? Kortom, welke impact willen we als bedrijf hebben, zowel intern als extern, ter bevordering van diversiteit en inclusie? (Joyce & Paquin, 2015).

¹ Uiteraard kan het ook zijn dat de top inclusief wil ondernemen vanuit bv. morele of persoonlijke overtuigingen (Hood, 2003; Ng & Sears, 2012), zelfs als dit geen financieel rendement oplevert (cfr. het *discrimination & fairness*-perspectief van Ely en Thomas).

Ook onderstaande tabel kan bedrijven helpen om een beter zicht te krijgen op het heersend paradigma binnen de organisatie met betrekking tot diversiteit en inclusie. Dit model werd ontworpen op basis van typologieën voor duurzame bedrijfsmodellen (Dyllick & Muff, 2015; Henssen et al., 2021) en het diversiteits- en inclusie maturiteitsmodel (Frost & Kalman, 2016). De uiterst linkse kolom geeft een uitsluitend economisch paradigma weer waarbij geen oog is voor diversiteit en inclusie. De drie rechts kolommen geven drie verschillende paradigma's weer waarbij diversiteit en inclusie in mindere of meerdere mate belangrijk geacht worden.

	Business-as-Usual	Diversiteit & inclusie 1.0	Diversiteit & inclusie 2.0	Diversiteit & inclusie 3.0
Definitie	“Typisch economische belangen worden nagestreefd om economische waarde in de vorm van winst, marktaandeel of in het algemeen meerwaarde voor aandeelhouders te creëren”	“Zelfs als diversiteit meegenomen wordt in besluitvorming en acties, dan blijven de bedrijfsdoelstellingen gefocust op waardecreatie voor de aandeelhouders”	“Verbreden van het stakeholderperspectief en nastreven van sociale waardecreatie, dewelke verder gaat dan waardecreatie voor aandeelhouders. Bedrijven creëren sociale waarde als resultaat van doordachte doelstellingen en actieplannen.”	“Hoe kan het bedrijf haar middelen, competenties en ervaring inzetten om maatschappelijke sociale problemen aan te pakken? Hoe kan het via zijn producten en diensten antwoorden bieden op maatschappelijke sociale problemen?”
Belangen	Focus op de economische dimensie	Ook aandacht voor de sociale dimensie	Sterke aandacht voor de sociale dimensie	De sociale dimensie is het startpunt
Waarde	Economische waardecreatie voor aandeelhouders	Begrensde economische waardecreatie voor aandeelhouders	Sociale waardecreatie als bedrijfsstrategie	Sociale waardecreatie voor het maatschappelijk belang
Perspectief	Inside-out Focus op korte termijn	Inside-out Focus op korte termijn	Inside-out Focus op middellange termijn	Outside-in Focus op lange termijn
Aanpak	Hoogstens reactief, gedreven door compliance Top-down	Reactief, gedreven door compliance Top-down	Proactief, auditing aanpak Top-down	Proactief, bottom-up met top-down steun, gedreven door inclusief leiderschap
	Lineaire aanpak met focus op homogeniteit	Lineaire aanpak met aandacht voor diversiteit (bv. in functie van legal reporting en quotas)	Systemische en strategische aanpak om de voordelen van diversiteit en inclusie aan te wenden voor de eigen organisatie	Ecosystemische aanpak om de voordelen van diversiteit en inclusie zowel intern als extern in te bedden

Tabel 1. Heersende paradigma's met betrekking tot diversiteit en inclusie op basis van het werk van Dyllick & Muff, 2015; Henssen et al., 2021 en Frost & Kalman, 2016

2.3.2. Opportuniteit, in- en externe contextfactoren

In dit deel gaan we op zoek naar factoren die de beslissing van de top om inclusief te ondernemen beïnvloeden vanop een micro-, een meso- of een macroniveau en zodoende inclusief werkgeversgedrag stimuleren of juist tegenwerken.

2.3.2.1. Stakeholders

De beslissing van de top om starten en tot uitvoering brengen van inclusief ondernemen is een strategische keuze. Dergelijke beslissingen worden mede gebaseerd op én beïnvloed door de houding en invloed van 'stakeholders' (Freeman, 1984). Freeman (1984, p.25) definieert een stakeholder als "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firms' objective*". De samenstelling en de invloed van de groep stakeholders op de organisatiestrategie zal per organisatie verschillen. Ondernemingen kunnen zich laten leiden door een beperkt aantal stakeholders (Jamali, 2008) of door een groep die erg veel invloed heeft (denk aan aandeelhouders) (Davis & Thompson, 1994), terwijl andere stakeholders minder invloed hebben op het gedrag van de organisatie (Lee, 2011). De voor een organisatie belangrijkste stakeholders – bijvoorbeeld: top- en lijnmanagers, ondernemingsraden en vakbonden, HR-managers, aandeelhouders, (potentiële) medewerkers en klanten – worden in de *Contextually Based Human Resource Theory* de "dominante coalitie" genoemd (Paauwe, 2004). Elke stakeholder heeft zijn eigen overtuigingen, waarden, normen en houding die gebaseerd zijn op zowel de persoonlijke als organisatiecontext van waaruit zij opereren.

Een veelvoorkomend probleem in organisaties die streven naar meer diversiteit en inclusie, is het beperkt besef hoezeer de organisatie is ingericht op een bepaald type persoon (Murphy et al., 2018), veelal de 'witte cisgender valide financieel onafhankelijke heteroman', die in de meerderheid is. Medewerkers in het algemeen kunnen zich dan moeilijk voorstellen hoe mensen die niet in het plaatje passen hierdoor belemmerd kunnen worden. Inspanningen om de organisatie en het werk toegankelijker te maken voor ondervertegenwoordigde groepen zouden als oneerlijk en als een vorm van 'voortrekken' kunnen worden beschouwd. Zittende medewerkers kunnen zich afvragen waarom er speciale regelingen getroffen worden voor deze groepen. Dergelijke regelingen kunnen er bovendien voor zorgen dat medewerkers de competenties van personen die op deze manier binnenkomen of doorstromen, wantrouwen (Morgenroth & Ryan, 2018). Ook is het vaak onduidelijk wat de meerderheidsgroep aan dit soort maatregelen heeft. Zo ontstaat er gemakkelijk weerstand tegen maatregelen die als doel hebben diversiteit te bevorderen. Het is belangrijk dat de top de urgentie voor diversiteit en inclusie actief uitdraagt en deelt met het personeel, zodat de inhoud, het doel en de motivatie duidelijk zijn voor iedereen in de organisatie (Janssens, 2002).

Dat de top het belang van diversiteit en inclusie erkent en – al dan niet publiekelijk – verkondigt, wil niet per se zeggen dat hun woorden zich ook in daadwerkelijk diversiteitsinspanningen of -resultaten vertalen (Braga, 2017; Christian, 2014; Kobo, 2021). Volgens professor David Thomas (2011) zegt de top "*all the right things relative to diversity, but their middle management, who really run the organization and create the experience of people who work there, don't understand and don't feel accountable for diversity and inclusion.*" Commitment vanuit de top is essentieel, maar onvoldoende. Organisatieverandering vraagt om draagvlak en commitment bij het middle management. Het middle management wordt wel eens de *frozen middle* genoemd: de laag in de organisatie die het meest weerstand biedt tegen nieuwe manieren van werken en denken. Van waar komt die weerstand? Middle managers moeten ervoor zorgen dat de onderneming haar omzet- en winstdoelen haalt. Hun focus ligt

op het behalen van resultaten op korte termijn (waar zij ook op worden afgerekend) dan op het potentieel op lange termijn. In hun ogen zouden de gevraagde inspanningen op vlak van diversiteit en inclusie een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering kunnen tegenwerken (Gifford et al., 2019). Dit brengt ons terug bij het commitment van de top. “Ja” zeggen tegen inclusief ondernemen zonder het middenkader duidelijk te maken waarom er moet worden veranderd, wat er van hen wordt verwacht en waar ze invloed op kunnen uitoefenen, en hen te voorzien van de nodige competenties en middelen om de verandering daadwerkelijk waar te kunnen maken, heeft een grote kans te mislukken (Bowen & Ostroff, 2004; Davis et al., 2016; Nishii et al., 2018). Een andere reden waarom veel diversiteits- en inclusiepraktijken mislukken, is omdat de praktijken managers beperken in hun autonomie of discretionaire vrijheid. De praktijken geven aan wat managers moeten doen of niet mogen doen. De managers kunnen het als een verplichting zien en zich vervolgens verzetten tegen de praktijken of deze eenvoudigweg negeren (Dobbin et al., 2015; Hoque & Noon, 2004; Kalev et al., 2006). Om weerstand bij middle managers te verminderen en commitment te vergroten is het belangrijk om middle managers actief te betrekken bij het uittekenen van het diversiteits- en inclusiebeleid, het concretiseren van diversiteits- en inclusiedoelen, het bepalen van de middelen die nodig zijn om de vooropgestelde doelen te realiseren, en het vastleggen van de wijze waarop de voortgang te monitoren. Ook helpt het om middle managers *accountable* te maken voor het realiseren van de vooropgestelde diversiteits- en inclusiedoelen (Dobbin et al., 2015). Dat vraagt uiteraard dat zij voldoende toegerust zijn om de gestelde doelen te kunnen behalen (zie ‘2.3.3. Capaciteit, kennis en vaardigheden’).

Een andere belangrijke stakeholder in het verhaal van diversiteit en inclusie zijn HR-managers. Zij hebben immers de taak om de strategische keuzes van de top te vertalen naar een op diversiteit en inclusie gericht HR-beleid met daartoe ontwikkelde HR-programma’s en -praktijken, en vervolgens de nodige acties te ondernemen om dit beleid te implementeren (Guillaume et al., 2014; Piderit & Ashford, 2003). Net zoals bij de middle managers is draagvlak en commitment bij HR-managers essentieel. Een Australisch onderzoek onderzocht in welke mate HR-managers en middle managers verschillen in hoe zij over diversiteit en inclusie denken en voelen. Hieruit blijkt dat HR-managers meer kennis hebben over diversiteit en inclusie en de meerwaarde ervan, maar ook dat velen van hen het belang en/of de meerwaarde ervan niet onderschrijven (Davis et al., 2016). Ook in ons land lijkt diversiteit en inclusie geen prioriteit voor HR: in de HR Barometer van Hudson en de Vlerick bungelt het thema 'diversiteit' elk jaar ergens onderaan de lijst (Buyens & Volckaert, 2019, 2020, 2021). Dit is zorgwekkend. Als HR geen prioriteit geeft aan diversiteit en inclusie, is de kans klein dat het elders in de organisatie wel serieus wordt genomen. Onderzoek laat evenwel zien dat HR-managers meer geneigd zijn om diversiteit en inclusie als strategische prioriteit te beschouwen, alsook actie te ondernemen om het in beleid en praktijken om te zetten wanneer de top daartoe positieve signalen geeft (Kirton & Greene, 2010; Ng & Sears, 2020). Uit de HR Barometer van Hudson en de Vlerick blijkt echter dat veel HR-managers zich onvoldoende bekwaam en zelfzeker voelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer waar te maken (Buyens & Volckaert, 2021).

2.3.2.2. Ontwikkelingen in de markt en het werk in het algemeen

De beslissing van de top om starten en tot uitvoering brengen van inclusief ondernemen is een strategische keuze die niet alleen wordt bepaald en beïnvloed door stakeholders, maar ook door de externe context. Elke organisatie streeft naar een duurzaam competitief voordeel en ontwikkelt daartoe een missie en strategie waaruit de meerwaarde van de organisatie blijkt. De externe context leidt tot strategische organisatie- en HR-besluiten zoals herstructureren, uitbesteden of groeiscenario’s. De

economische crisis is een reden die door werkgevers zelf wordt gegeven waarom de instroom van divers talent niet mogelijk is, bijvoorbeeld als gevolg van gedwongen ontslagen, een vacaturestop of de verwachting in de toekomst af te moeten slanken (Borghouts & Freese, 2016; Rossum & Freese, 2017). Terwijl economische groei en een krappe arbeidsmarkt ondernemingen net kunnen pushen om stappen te zetten richting een meer inclusieve organisatie in de hoop zo een bredere pool van kandidaten te kunnen bereiken.

Naast conjunctuurschommelingen moeten ondernemingen ook inspelen op veranderingen in het werk zelf door technologische ontwikkelingen. Nieuwe technologieën bepalen mee welke soort jobs ontstaan dan wel verdwijnen of veranderen en bijgevolg ook naar welke competenties vraag zal zijn (Sels et al., 2017). Enerzijds kan een toenemende technologisering en robotisering een bedreiging vormen voor kortgeschoolde jobs, waardoor heel wat werknemers uit de boot dreigen te vallen. Anderzijds kan de inzet van robots ook een oplossing bieden voor de toenemende vergrijzing van de beroepsbevolking, alsook leiden tot verbeterde arbeidsomstandigheden of meer kansen op een baan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door het herstellen of aanvullen van verloren of beperkte lichaamsfuncties (Biesma et al., 2017; Hento et al., 2020; Syurina et al., 2017).

2.3.2.3. Kenmerken van de organisatie en het werk in de organisatie

Verder spelen ook de kenmerken van de organisatie een rol bij diversiteit en inclusie. Grote organisaties hebben een eigen HRM-afdeling en soms zelfs een diversiteitsmanager, iets wat voor kleine en middelgrote ondernemingen niet is weggelegd (Rossum & Freese, 2017). Bovendien hebben grotere organisaties meer mogelijkheden om het werk anders in te richten en maken ook vaker gebruik van instrumenten zoals loonkostensubsidie (Borghouts et al., 2015). Multinationals dienen echter rekening te houden met het beleid, strategie en cultuur van het buitenlandse hoofdkantoor. Amerikaanse en Japanse moederbedrijven werken bijvoorbeeld met 'head-counts'. De dochterorganisatie in ons land kan dan geen parttimers aannemen, terwijl het voor sommige mensen (bv. mensen met een arbeidsbeperking of alleenstaande ouders) soms noodzakelijk is om deeltijds te kunnen werken (Borghouts & Freese, 2016).

Ook zijn de kenmerken van de banen in de organisatie van invloed op het benutten van de diversiteit aan talent op de arbeidsmarkt. Onze arbeidsmarkt is gekenmerkt door een sterke mismatch tussen vraag en aanbod. Vandaag zijn er vooral veel vacatures voor hooggeschoolden, terwijl de werkzoekenden eerder op zoek zijn naar een lagergekwalificeerde job. De arbeidsmarktkrapte is vooral groot bij de geschoolde jobs. Het kunnen benutten van het nog beschikbaar, veelal kwetsbaar talent op de arbeidsmarkt is afhankelijk van de beschikbaarheid van geschikt (lees: laagdrempelig) werk in de organisatie en/of de mate waarin de organisatie in staat is dergelijk werk te creëren (Out et al., 2020). Werkgevers lijken niet te ervaren dat er geschikt werk in hun organisatie bestaat (Polder et al., 2016; Van Horssen et al., 2011). Het is daarbij de vraag of er daadwerkelijk onvoldoende geschikt werk is dan wel of dat werkgevers de mogelijkheden niet zien/kennen, of dat er een laag animo is om functies aan te passen door de druk van globalisering en concurrentie (Adelmeijer et al., 2015; Van Horssen et al., 2011). De arbeidsparticipatie van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt staat of valt echter met de mogelijkheden die werkgevers kunnen bieden inzake aangepast werk en een aangepaste werkomgeving (Nijhuis et al., 2011). Job redesign speelt hierop in. We staan hier uitgebreid bij stil in hoofdstuk 3.

2.3.2.4. Politiek en wet- en regelgeving

De institutionele context waarbinnen een organisatie is ingebed, beïnvloedt ook het gepercipieerde belang van het diversiteit en inclusie. Wet- en regelgeving kan een hefboom zijn voor inclusief ondernemen in die zin dat het bij werkgevers het gevoel van urgentie om werk te maken van meer diversiteit en inclusie kan verhogen (Nishii et al., 2018). De overheid kan werkgevers met financiële prikkels, zoals loonkostsubsidies en andere ondersteuningsmaatregelen, aanmoedigen om bepaalde groepen tewerk te stellen die het moeilijk hebben om werk te vinden en/of te behouden. Uit de literatuur blijkt echter dat wet- en regelgeving ook een knelpunt kan zijn. Vaak weten werkgevers niet precies waar ze met vragen terecht kunnen, waardoor werkgevers veel tijd kwijt zijn met het onderhouden van verschillende contacten. Werkgevers kunnen ook veel tijd kwijt zijn aan het aanvragen van verschillende regelingen en subsidies. Deze administratieve werklast kan ondernemers ook belemmeren in het creëren van banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Smit & Minderhoud, 2003; Smit et al., 2007).

2.3.3. Capaciteit, kennis en vaardigheden

Een inclusieve onderneming vraagt om een op diversiteit en inclusie gericht HR-beleid met daartoe ontwikkelde HR-programma's en -praktijken. Specifiek gaat het om een HR-beleid dat zowel gericht is op het bevorderen van de diversiteit van het werknemersbestand als op het creëren van een inclusief klimaat in de organisatie. Uit de hierboven reeds genoemde HR Barometer van Hudson en de Vlerick blijkt dat diversiteit en inclusie een HR-domein is dat HR-managers minder goed beheersen (Buyens & Volckaert, 2021). Dat is echter niet zo verwonderlijk: ook de wetenschappelijke literatuur over diversiteit en inclusie biedt weinig tot geen pasklare antwoorden (Bidwell et al., 2013; Kulik, 2014). In de praktijk zien we dat organisaties zich vaak beroepen op '*best practices*' van andere organisaties. Maar of het ook werkelijk '*best practices*' zijn, is echter onduidelijk. Meestal is de impact ervan niet onderzocht en/of is er niet systematisch bijgehouden hoe effectief de praktijken zijn. Het is niet geweten of de praktijk ook werkt in een andere soort situatie of bruikbaar is voor een ander soort organisatie. En al helemaal niet of de ene maatregel beter werkt dan een andere maatregel, of sneller resultaat geeft dan wanneer er niets gedaan wordt (Kalev et al., 2006). Bij het ontwerpen van beleid moet bijgevolg rekening worden gehouden met de kenmerken van de organisatie en aard van het werk (cfr. 2.2.2.3).

2.3.3.1. Identiteitsblinde versus identiteitsbewuste HR-beleid en -praktijken

Bij het uittekenen van hun HR-beleid en de daarbij in te zetten bundel van HR-praktijken kunnen organisaties kiezen voor een van identiteitsbewuste dan wel een identiteitsblinde benadering. De identiteitsblinde benadering stelt dat socio-demografische verschillen niet belangrijk zijn en geminimaliseerd moeten worden (Plaut et al., 2018). Dat minimaliseren kan door de verschillen te negeren (cfr. "kleurenblindheid"), door demografische groepen gelijk te behandelen (cfr. meritocratie) of door niet-dominante groepen zich te laten aanpassen aan de dominante groep (cfr. assimilatie) (O'Brien & Gilbert, 2013). Daarentegen stelt de identiteitsbewuste benadering dat socio-demografische verschillen wel belangrijk zijn en ook moeten worden erkend en gewaardeerd (Plaut et al., 2018). Het erkennen van verschillen kan, net als bij de identiteitsblinde benadering, op verschillende manieren gebeuren: door over de verschillen te leren, door groepen hun cultuur te laten behouden of door de verschillen te waarderen (Plaut, 2010; Rosenthal & Levy, 2010).

Identiteitsblinde HR-praktijken, zoals het afnemen van standaardtests bij sollicitaties en het gebruik van formulieren voor functioneringsgesprekken die gebaseerd zijn op objectieve maatstaven, houden bijgevolg geen rekening met specifieke socio-demografische groepen (Thomas, 1990). Het argument voor identiteitsblinde praktijken is dat beslissingen over aanwerving, promotie of interne mobiliteit kunnen worden beïnvloed door (on)bewuste persoonlijke voorkeuren of vooroordelen van managers als deze de ruimte hebben om rekening te houden met socio-demografische kenmerken van (kandidaat-)medewerkers (Reskin, 2000). Deze discretionaire ruimte wordt beperkt door identiteitsblinde praktijken, wat zou moeten leiden tot een meer gelijke behandeling. Eerder onderzoek laat echter zien dat het beperken van de discretionaire ruimte van managers vaak niet leidt tot minder, maar net tot meer vooroordelen en discriminatie (Dobbin et al., 2015; Naff & Kellough, 2003; Plaut et al., 2009; Poteat & Spanierman, 2012; Richeson & Nussbaum, 2004).

Het is goed bedoeld om iedereen gelijk te willen behandelen, maar in de praktijk lijkt het niet of zelfs averechts te werken. De in organisaties minder populaire, maar potentieel effectievere identiteitsbewuste HR-praktijken houden daarentegen wel rekening met de socio-demografische kenmerken van mensen (Kalev et al., 2006; Windscheid et al., 2017). De idee achter deze praktijken is dat gerichte inspanningen nodig zijn om historische achterstellingen en huidige arbeidsdiscriminatie te verhelpen (Cox, 1994; Konrad & Linnehan, 1995). Met de inzet van identiteitsbewuste HR-praktijken maakt de organisatie expliciet kenbaar dat zij de (identiteits-)kenmerken van de werknemers erkent en waardeert in plaats van deze te minimaliseren of te negeren (Bernstein & Bilimoria, 2013; Dwertmann et al., 2016; Nishii & Rich, 2014; Shore et al., 2018).

2.3.3.2. Diversiteitsbevorderend HR-beleid en -praktijken

De huidige praktijk laat zien dat diversiteitsbeleid en de daar bijhorende HR-praktijken veelal tot doel hebben de diversiteit in een organisatie te bevorderen, en dus gericht zijn op het bevorderen van de instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen (Puritty et al., 2017). Nishii en collega's (2018) hebben een grootschalige review uitgevoerd naar de effectiviteit van dergelijke HR-praktijken, met name objectievere aanwervings- en promotiebeslissingen, uitbreiding vacaturekanalen, *unconscious bias* trainingen, werk-privé praktijken, mentoring, en diversiteitswerkgroepen. Hun review heeft geen eenduidige resultaten opgeleverd. Geen enkele praktijk werd consequent doeltreffend bevonden. Sommige studies toonden een positief verband aan, terwijl anderen geen of een negatief verband aantoonde (Nishii et al., 2018). De auteurs verklaren deze tegenstrijdige resultaten vanuit het *multilevel HR-procesmodel* van Wright & Nishii (2007). In dit model maken de auteurs een onderscheid gemaakt tussen 'bedoeld', 'werkelijk' en 'ervaren' HR-beleid.

Met bedoeld HR-beleid wordt het geheel van maatregelen bedoeld dat door het senior management en/of het HR-management is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden met het oog op het realiseren van de organisatiedoelen (Wright & Boswell, 2002; Wright & Nishii, 2013). Volgens Nishii en collega's (2018) vinden we op dit niveau twee verklaringen waarom de diversiteitsgerelateerde HR-praktijken niet de gewenste effecten realiseren. Om te beginnen is er een zogenoemde *means-end decoupling* (Bromley & Powell, 2012): organisaties richten zich te veel op de meer populaire diversiteitsgerelateerde HR-praktijken in plaats van op de praktijken die daadwerkelijk helpen om de organisatiedoelen te realiseren (Nishii et al., 2018). Verder zijn organisaties geneigd om de diversiteitsgerelateerde HR-praktijken geïsoleerd te ontwikkelen (en later te implementeren) zonder daarbij voldoende aandacht te schenken

aan de interactie met andere en/of reeds bestaande praktijken, terwijl de kracht van onderling consistente HR-praktijken – “HR-bundels” – ondertussen in talrijke studies aangetoond is (Nishii et al., 2018).

Dat de vele initiatieven rond diversiteit niet geleid hebben tot grote veranderingen of verbeteringen in organisaties suggereert dat er, naast een *means-end decoupling*, ook sprake is van een *policy-practice decoupling* (Bromley & Powell, 2012). Een derde verklaring waarom diversiteitsgerelateerde HR-praktijken niet de gewenste effecten realiseren, is dat organisaties er niet of onvoldoende in slagen om de HR-praktijken te implementeren zoals initieel bedoeld. *Organizations fail to walk the talk* (Mor Barak et al., 2021). Het verschil tussen bedoelde en de werkelijke HR-praktijken is gebaseerd op de aanname dat leidinggevendenden – die als *organizational agents* een belangrijke rol opnemen in het ‘vertalen’ van het bedoeld HR-beleid en dus ook het diversiteitsbeleid (Purcell & Hutchinson, 2007; Vermeeren, 2014) – het bedoeld HR-beleid meer of minder succesvol in de praktijk weten te implementeren (Wright & Nishii, 2007, 2013). Verklaringen hiervoor vinden we in de *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO)-theorie (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). Voor een effectieve implementatie van het bedoeld HR-beleid is het belangrijk dat leidinggevendenden over de juiste kennis en vaardigheden beschikken voor het adequaat (mede) implementeren van het beleid en de daarbij horende praktijken (*ability*), gemotiveerd zijn om dit thema op zich te nemen (*motivation*) en de mogelijkheden hebben om doeltreffend te zijn (*opportunity to participate*). Volgens Bos-Nehles et al. (2013) hebben leidinggevendenden voor het laatstgenoemde het volgende nodig: tijd, steun vanuit de top, ondersteuning door (HR-)professionals bij de implementatie en uitvoering van de HR-praktijken, en duidelijk beleid en duidelijke richtlijnen en procedures, zodat deze richting geven aan de implementatie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van AMO-bevorderende diversiteitsgerelateerde HR-praktijken (Nishii et al., 2018).

Ability-, Motivation-, and Opportunity-Enhancing Diversity Practices			
	Abilities	Motivation	Opportunity Structures
Ability-, motivation-, and opportunity-enhancing HR practices			
Traditional definition	Practices that ensure that the company has appropriately skilled employees.	Practices that enhance employee motivation for their work.	Practices that empower employees to use their skills and motivation to achieve organizational objectives.
Traditional HR practices	Recruitment, selection, training.	Performance appraisal, compensation, incentives and rewards, benefits, promotions and career development, job security.	Flexible job designs, work teams, employee involvement, formal grievance procedures, information sharing.
Ability-, motivation-, and opportunity-enhancing diversity practices			
Diversity-focused	Targeted recruiting to diversify human capital pool Mentoring to provide additional career-related coaching Training for counteracting bias in decision-making Work-life benefits to enhance employment, especially of women Accountability and formalization of practices to reduce bias ERGs if they provide access to mentors and sponsors ^a Targeted leadership and development programs ^a Training on compensatory strategies to fight stereotypes ^a Questioning of dominant assumptions regarding traditional paths to and definitions of leadership ^a	Practices that help individuals feel that their identities are valued and supported (e.g., work-life benefits, non-discrimination policies, mentoring, ERGs) Visible representation of own identity group among leaders (i.e., role models) Fairly implemented employment practices ^a Recognition and affirmation of self-identity as leader ^a Visible leadership commitment ^a Managerial incentives for supporting diversity goals ^a Accountability and formalization of practices to reduce bias	Work-structures that promote cross-boundary interactions and outcome dependence (e.g., self-directed teams; rotational programs) Mentoring (especially sponsorship) Accountability and formalization of practices to reduce bias ERGs if they provide opportunities for leadership and/or project work that expose employees to new learning, visibility, and other employees across roles, levels, and other organizational boundaries ^a Questioning of dominant assumptions regarding traditional paths to and definitions of leadership

Tabel 1. Overzicht AMO-bevorderende diversiteitspraktijken (Nishii, et al., 2018)

De manier waarop het diversiteitsbeleid door het management ingericht wordt en later door leidinggevendenden geïmplementeerd, heeft op zijn beurt weer invloed op hoe de medewerkers het beleid ervaren. De perceptie die medewerkers van HR-beleid hebben niet alleen bepaald door de HR-praktijken die door leidinggevendenden worden geïmplementeerd, maar ook door het leiderschapsgedrag van deze leidinggevendenden (Purcell & Hutchinson, 2007).

Verschillen in de toepassing van HR-praktijken en leiderschapsgedrag resulteren opnieuw in een afwijkende doorwerking van het bedoeld HR-beleid (Wright & Nishii, 2007, 2013). Afhankelijk van hoe de medewerkers het beleid ervaren – in dit geval de mate waarin medewerkers ervaren dat de organisatie diversiteit omarmt en alle werknemers, ongeacht hun verschillen, eerlijk en gelijkwaardig behandelt – zullen zij hun gedrag en houding aanpassen, wat uiteindelijk bepalend is voor hoe de organisatie presteert (Nishii et al., 2018).

2.3.3.3. Diversiteitsklimaat

De percepties van medewerkers over het ervaren beleid wordt ook wel klimaat genoemd (Bowen & Ostroff, 2004). Het verschil tussen cultuur en klimaat is dat de cultuur gaat over de normen, waarden en gedragingen die medewerkers binnen de organisatie met elkaar delen; terwijl het (organisatie)klimaat meer gaat over het (gedeeld) beeld dat medewerkers hebben over de meer zichtbare aspecten zoals het beleid, de procedures, de praktijken, etc. (Schneider et al., 2012). Uit diverse studies blijkt dat medewerkers in eenzelfde organisatie kunnen verschillen in de wijze waarop zij het diversiteitsbeleid in hun organisatie ervaren (Dwertmann et al., 2016). Dit creëert verschillende 'diversiteitsklimaten' in een organisatie. Er is met andere woorden geen sprake van een sterk diversiteitsklimaat. Dat is jammer, want onderzoek suggereert dat een sterk diversiteitsklimaat ertoe bijdraagt dat het voor medewerkers duidelijk is wat binnen een organisatie belangrijk is en welk gedrag wordt verwacht en beloond, wat vervolgens weer een positieve invloed heeft op het gedrag van medewerkers (o.a. medewerkerstevredenheid, betrokkenheid, engagement en verloopintentie) en de prestatie van de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004; Holmes Iv et al., 2020). De afgelopen 25 jaar is er in toenemende mate aandacht besteed aan de uitkomsten van een positief diversiteitsklimaat (Holmes Iv et al., 2020), maar een eenduidige definitie en een systematisch inzicht in de antecedenten ervan ontbreekt tot op heden (Perry & Li, 2019).

Het hierboven genoemd HR-beleid is gericht op het bevorderen van gelijke kansen en het verminderen van discriminatie. Dit beleid met de daarbij horende HR-praktijken is belangrijk om individuen van ondervertegenwoordigde groepen in structurele zin een plek te bieden in de organisatie, maar onvoldoende om deze individuen ook echt het gevoel te geven onderdeel te zijn van de organisatie en zichzelf te mogen zijn (Dwertmann et al., 2016). Naast het bevorderen van diversiteit dienen organisaties, zeker wanneer ze daadwerkelijk de vruchten willen plukken van diversiteit, ook werk te maken van een HR-beleid gericht op het bevorderen van een inclusief klimaat voor alle werknemers.

2.3.3.4. Inclusief klimaat

Een inclusief (organisatie)klimaat refereert aan de (gedeelde) percepties van medewerkers over de mate waarin zij zichzelf kunnen zijn in het team, zich gehoord voelen, het gevoel hebben betrokken te worden bij de besluitvorming (Mor Barak, 2005; Nishii, 2012; Shore et al., 2018). Een inclusief klimaat betekent dat zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen werknemers worden erkend en gewaardeerd. Een inclusief klimaat wordt gezien als een voorwaarde voor inclusie (Ashkali et al., 2020).

In een inclusief klimaat ervaren medewerkers een groter gevoel van inclusie, wat betekent dat zij het gevoel hebben erbij te horen - *belongingness* - en hun authentieke zelf te kunnen zijn – *uniqueness* – met als gevolg dat zij meer tevreden zijn met hun werk, beter presteren en minder vaak ziek zijn. Het positief effect van een inclusief klimaat op gevoelde inclusie is sterker onder medewerkers die van anderen op het werk verschillen (bv. op basis van geslacht), maar is ook aanwezig onder medewerkers die hetzelfde zijn als anderen op het werk (Şahin et al., 2019).

2.3.3.5. Inclusiebevorderend HR-beleid en -praktijken

Organisaties kunnen een inclusief klimaat creëren door het opzetten van HR-praktijken die medewerkers dichterbij elkaar brengen en het minder waarschijnlijk maken dat teams opsplitsen in verschillende subgroepen. Denk daarbij aan praktijken als het verlenen van toegang tot informatie, het mogelijk maken van deelname aan besluitvorming, het opzetten van inclusieve mentorprogramma's, het organiseren van dialoogbijeenkomsten, het instellen van een klankbordgroep, het benoemen van ambassadeurs, het stimuleren van positieve en gelijkwaardige informele en formele contacten tussen medewerkers, en het stimuleren van de betrokkenheid van werknemers (Bezrukova et al., 2016; Bilimoria et al., 2008; Dobbin & Kalev, 2016; Nishii et al., 2018; Roberson, 2006).

Net zoals bij het diversiteitsbevorderend HR-beleid en -praktijken is er ook hier een risico op een *policy-practice decoupling*. Mor Barak et al. (2021) zien hier twee vormen van een *policy-practice decoupling*, met name 1) een verschil tussen hetgeen de top van de organisatie beoogt op vlak van inclusie en wat er werkelijk door de leidinggevenden gedaan wordt; en 2) een verschil tussen wat leidinggevenden – of ze nu senior manager zijn of teamleider op de werkvloer – zeggen en doen (Mor Barak et al., 2021). Zo kan een senior manager bijvoorbeeld het belang van inclusie voor de organisatie uitdragen in woorden, maar nalaten om beleid en procedures in te stellen om inclusie daadwerkelijk te bevorderen. Net zo kan een teamleider verklaren dat inclusie een belangrijke waarde is voor het team en toch medewerkers met een bepaalde (culturele) achtergrond alleen in te zetten voor specifieke taken of medewerkers die tot de minderheid behoren niet te betrekken bij het nemen van beslissingen. Leiderschap is een belangrijke factor in het tegengaan van *policy-practice decoupling* (Dov et al., 2017; Nishii et al., 2018), alsook een belangrijk antecedent van de ontwikkeling van een inclusief klimaat (Brimhall, 2019; Randel et al., 2018).

2.3.3.6. Inclusief leiderschap

Een inclusief klimaat komt niet vanzelf tot stand. Het vraagt om inclusief leiderschap, waarbij gedrag en handelingen van leidinggevenden in de organisatie erop gericht zijn om ervoor te zorgen dat iedereen gelijkwaardig kan participeren (voorkomen van sociale uitsluiting) en medewerkers te stimuleren hun verscheidenheid te delen en te bespreken (bevorderen van inclusie) (Mor Barak et al., 2021; Shore & Chung, 2021)). Daarbij gaat het niet alleen om teamleiders, maar ook om leidinggevenden aan de top van de organisatie. Deze laatstgenoemden hebben een belangrijke rol in het uitdragen van de waarde en het belang van inclusie alsook in het uittekenen van desbetreffend beleid en praktijken, terwijl de eerstgenoemden de belangrijke taak hebben om het beleid en de bijhorende praktijken op de werkvloer te implementeren (Mor Barak et al., 2021).

Inclusief leiderschap onderscheidt zich van andere typen leiderschapsstijlen zoals dienend leiderschap of transformationaal leiderschap (zie tabel 3). Randel en haar collega's (2018) bouwen verder op de

definitie van inclusie van Shore et al.² (2011) en definiëren inclusief leiderschap als *"a set of leader behaviors that are focused on facilitating group members' feeling part of the group (belongingness) and retaining their sense of individuality (uniqueness) while contributing to group processes and outcomes"* (Randel et al., 2018, p. 191).

Leadership construct	Characteristics	Sample behaviors	Key differences with inclusive leadership
Inclusive leadership	Behaviors that collectively facilitate all group members' perceptions of belongingness to the work group and that encourage group members contributing their uniqueness to achieving positive group outcomes	<ul style="list-style-type: none"> - Supporting individuals as group members - Ensuring justice and equity within the group - Promoting individuals' diverse contributions to the group - Helping individuals fully provide their unique perspectives, and abilities to the work of the group 	N/A
Transformational leadership	Influences members "by broadening and elevating followers' goals and providing them with confidence to perform beyond the expectations specified in the implicit or explicit exchange agreement" (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002: 735).	<ul style="list-style-type: none"> - Challenging member assumptions - Sharing compelling vision - Developing members - Establishing difficult goals (Bass, 2008; Dvir et al., 2002) 	Transformational leadership is focused on motivating and developing members based on the organization's needs while inclusive leadership is focused on accepting members for who they are and allowing them to contribute their unique abilities and perspectives
Empowering leadership	"Behaviors whereby power is shared with subordinates and that raise their level of intrinsic motivation" (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006: 1240)	<ul style="list-style-type: none"> - Leading by example - Teaching how to solve problems - Coaching - Showing that he/she cares (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006) 	Empowering leadership relies on the sharing of power, teaching and coaching, whereas inclusive leadership fosters belongingness and a sense that the individual can contribute based on what makes him or her unique
Servant leadership	Deemphasizes the self-interests of the individual in the leader role and instead is focused on the moral responsibility of the individual to create success for the organization, members, and other stakeholders such as customers, and the community (Ehrhart, 2004; Greenleaf, 1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Behaving ethically - Putting members first - Helping members grow and succeed - Creating value for the community (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008) 	Servant leadership focuses on developing and creating success for the members but not necessarily on tending to member needs for work group belonging or uniqueness
Authentic leadership	"Behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 94)	<ul style="list-style-type: none"> - Telling members the hard truth - Displaying genuine emotions - Making decisions based on core values - Listening carefully (Walumbwa et al., 2008) 	Authentic leadership relies on authentic leader actions and behaviors. In contrast inclusive leadership is focused on ensuring the members experience acceptance and are able to contribute their unique talents and perspectives
Leader-member exchange	Explains that leaders form relationships with members that vary in quality, and that these relationships "reflect the extent to which the leader and subordinate exchange resources and support beyond what is expected based on the formal employment contract" (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006, p 723)	<ul style="list-style-type: none"> - Helping members know where they stand with him/her - Understanding member problems and needs - Recognizing member potential - Helping member overcome problems (Scandura & Graen, 1984) 	LMX is focused on facilitating the positive exchange of resources and support between leaders and members. In contrast, inclusive leadership creates feelings of belongingness and a sense that the individual's ability to contribute his or her uniqueness is valued and welcomed by the organization

Tabel 2. *Inclusief leiderschap en andere leiderschapsstijlen (Randel et al., 2018)*

In hetzelfde artikel benoemen Randel en haar collega's (2018) ook over welke leiderschapsgedragingen het concreet gaat. Zij onderscheiden onderstaande vijf verschillende leiderschapsgedragingen, waarvan de eerste drie gericht zijn op het stimuleren van *belongingness* en de laatste twee betrekking hebben op *uniqueness*:

1. Een veilige omgeving creëren. Dit is een omgeving waarin medewerkers zich op hun gemak voelen en een gevoel van samenhang ervaren. Leidinggevers kunnen deze omgeving creëren door hun medewerkers te ondersteunen, onder andere door alle medewerkers oprechte aandacht te geven, hun mening te vragen en/of te helpen expliciteren, en de nodige hulp te bieden. Ook kunnen ze medewerkers aanmoedigen om na te denken over diversiteit en de meerwaarde ervan voor het team, alsook om met elkaar samen te werken.

² Inclusie is volgens Shore et al. *"the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness"* (Shore et al., 2011, p. 1265).

2. Rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid bewerkstelligen. Leidinggevenden doen dit door te laten zien dat de medewerkers fair behandeld worden en aan te geven dat elke medewerker gerespecteerd deel is van het team. Inclusieve leiders staan daarbij ook bewust stil bij het feit dat beslissingen onbedoeld mensen kunnen uitsluiten of benadelen. Zo kan een tweedaagse teambuildingactiviteit met overnachting sommige medewerkers benadelen, bijvoorbeeld een alleenstaande vader die moeite heeft om kinderopvang te vinden of iemand die omwille van haar beperking nood heeft aan een aangepaste accommodatie.
3. Gezamenlijke besluitvorming mogelijk maken. Leidinggevenden kunnen dat doen door medewerkers te betrekken bij (belangrijke) beslissingen en te vragen naar hun mening of input voordat er beslissingen genomen worden. Belangrijk is dat ieder teamlid de mogelijkheid heeft om bij te dragen. Medewerkers inspraak geven en mee laten nadenken over beslissingen bevordert het gevoel van erbij horen.
4. De inbreng van verschillen aanmoedigen. Leidinggevenden doen dit door verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben te waarderen en te stimuleren. Denk bijvoorbeeld aan het aanmoedigen van diverse bijdragen in het team of het ondersteunen van medewerkers bij het inzetten van hun unieke talenten en perspectieven in het team of hun werk. Hierdoor zijn inclusieve leiders in staat om verschillen te ondersteunen die niet de norm zijn, maar wel bijdragen aan prestaties.
5. De inbreng van verschillen waarderen. Leidinggeven kunnen de inbreng van verschillen ook aanmoedigen door een omgeving te creëren die verschillende benaderingen, stijlen, perspectieven en ervaringen erkent, verwelkomt en accepteert. Een dergelijke omgeving moet ervoor zorgen dat medewerkers zich niet inhouden of belemmeringen ondervinden om hun stem te laten horen.

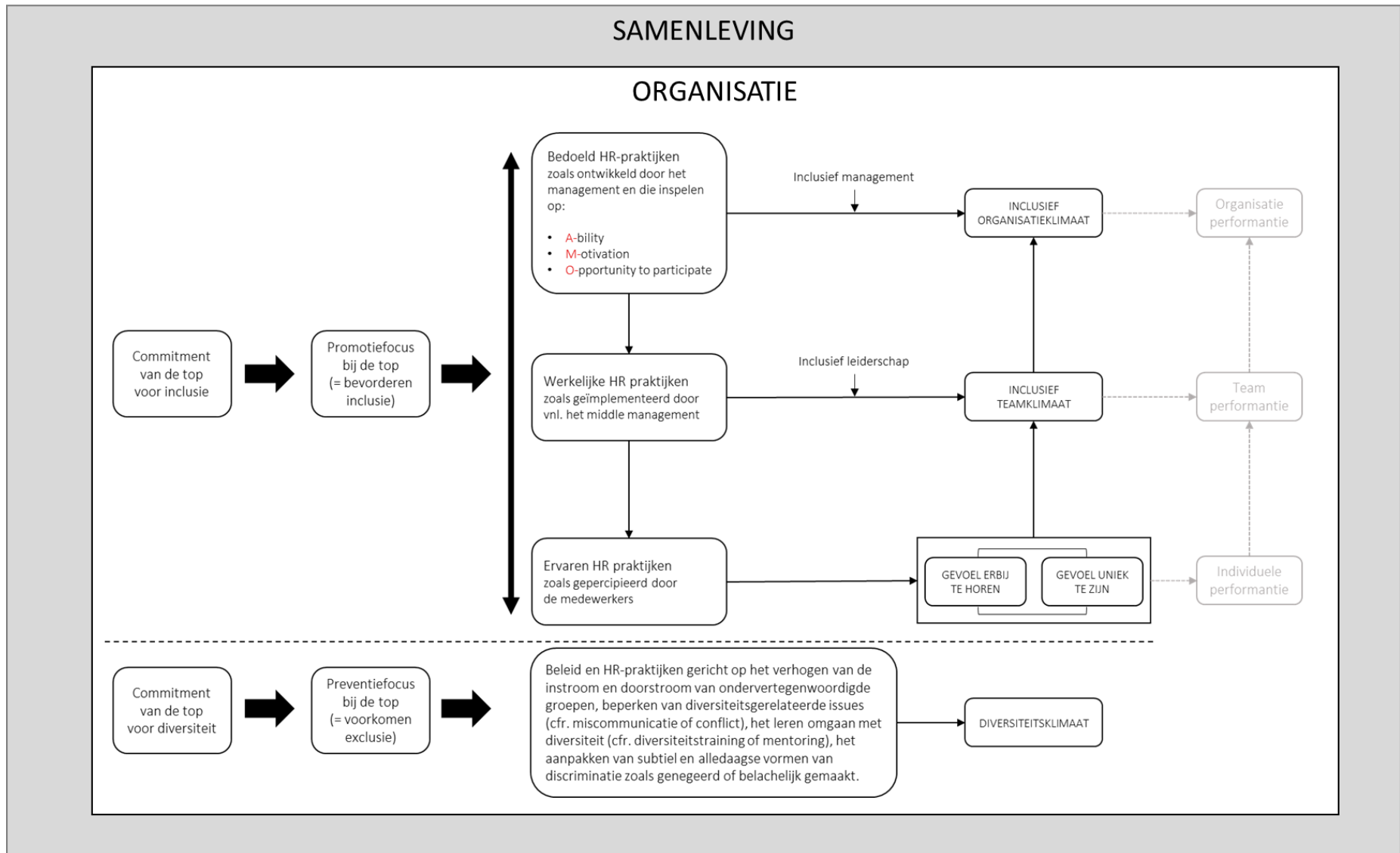
2.4. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we getracht een zo volledig mogelijk zicht te krijgen op de concepten die samenhangen met inclusief ondernemen. Aan de hand van het *Capability, Opportunity, and Motivation Model of Behaviour* (COM-B-model) hebben we zowel de hefboomen als de barrières in kaart gebracht. De gevonden concepten hebben we op de volgende bladzijde schematisch weergegeven.

We sluiten dit hoofdstuk af met drie conclusies: 1) diversiteit en inclusie is geen speeltje van HR. Het is van strategisch belang en hoort thuis op de bestuursagenda. Bovendien vraagt het om commitment en betrokkenheid van de top tot de werkvloer; 2) diversiteit en inclusie is geen apart HR-thema, maar moet als het ware dé rode draad vormen doorheen het hele HR-beleid en de volledige HR-cyclus gaande van instroom over doorstroom tot uitstroom; en 3) diversiteit en inclusie is niet alleen een taak van HR. Het is ook of vooral een taak van leidinggevenden. Zij zijn immers de handen die de wieg van HRM – en dus ook van diversiteit en inclusie – doen schudden.

2.5. Operationalisering van de belangrijkste concepten

Een overzicht van de belangrijkste concepten is terug te vinden in bijlage 2. In dit overzicht geven we ook aan hoe deze concepten kunnen worden gemeten aan de hand van een eerste selectie van wetenschappelijke meetinstrumenten.



Figuur 4. Inclusief ondernemen model uitgewerkt op basis van Shore et al., 2018; Mor Barak & Travis, 2008; Marescaux et al., 2021

3. Inclusief ondernemen, dat is ook inclusief de meest kwetsbaren

3.1. Inleiding

De ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' kadert binnen een bredere strategie waarbij ESF stappen wil zetten richting een inclusievere arbeidsmarkt en de positie van kwetsbare werknemers en werkzoekenden wil versterken. Zoals in de inleiding van het vorig hoofdstuk aangegeven, vraagt dat van werkgevers om breed te kijken naar het beschikbare arbeidspotentieel en een duurzame omslag te maken naar een inclusieve werkvloer. In het vorig hoofdstuk hebben we getracht een zo volledig mogelijk beeld te geven van wat er in organisaties nodig is om een inclusieve werkvloer te creëren waarin divers talent kan floreren. Het (duurzaam) tewerkstellen van de meest kwetsbaren op de arbeidsmarkt – de zogenaamde mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – vraagt echter een extra inspanning van werkgevers, met name het aanbieden van werk dat aansluit bij de wensen en mogelijkheden van deze groep. In dit hoofdstuk staan we hierbij uitgebreid stil en laten we zien hoe job redesign mogelijke oplossingen biedt.

3.2. Wie is kwetsbaar op de arbeidsmarkt?

Ondanks de huidige COVID-19-crisis kampt één op de twee werkgevers met een personeelstekort (NBB, 2021). In de hoop hun vacatures ingevuld te krijgen, trekken zij alle registers open. Helaas vaak zonder het verhoopte resultaat. Echt onverwacht is dit tegenvallend resultaat echter niet. Immers, de werkzaamheidsgraad van het door werkgevers gegeerd talent – hooggeschoolde Vlamingen tussen 25 en 64 jaar – bedroeg in 2020 88,1% en loopt bij de 25- tot 54-jarigen verder oploopt tot 91,7% (Statbel, 2021a). Tegelijkertijd staan er ongeveer 1.000.000 mensen werkloos aan de kant, waarvan ongeveer 185.000 werkzoekenden en iets meer dan 800.000 inactieven.

Als we inzoomen op de werkzaamheidsgraad, dan zien we dat vooral 55-plussers, personen met een beperking, gezondheidsproblematiek of een migratieachtergrond en kortgeschoolden een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt (Statbel, 2021a). Uit het verslag van 2019 van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid blijkt dat het scholingsniveau³ de belangrijkste determinant is van de arbeidsmarktparticipatie, ongeacht het geslacht, de leeftijd, de woonplaats, de nationaliteit of de afkomst van de betrokken personen (HRW, 2021). In 2020 was 17,7% van de Vlamingen van 25 tot 64 jaar laaggeschoold (dat wil zeggen: bezit geen eindexamen van het secundair onderwijs). Dit percentage is (licht) hoger bij de mannen (19,1%), de 50- tot 64-jarigen (29,1%) en de personen van buitenlandse afkomst (22,8% voor wie van Europese origine is en 38% voor wie van buiten de EU afkomstig is). Laaggeschoolden hebben bovendien ook vaker een beperking (22%) dan middengeschoolden (15%) en hooggeschoolden (12%). Het aandeel laaggeschoolden bij werkenden ligt met 12,2% lager dan bij werkzoekenden (20,7%) en niet-beroepsactieven (38,7%) (Statbel, 2021b).

De werkzaamheidsgraad van Vlaamse laaggeschoolden tussen 20 en 64 jaar bedroeg in 2020 net geen 54%, terwijl het gemiddelde voor de Vlaamse bevolking tussen 20 en 64 jaar 74,7% bedraagt (Statbel, 2021a). Deze resultaten liggen onder het Europese gemiddelde (64%) en ver onder de participatiegraad van de best presterende landen, Portugal en Zweden. In de periode 1999-2020 is de

³ Persoonlijke aanvulling: het gaat niet alleen over het scholingsniveau van de werkzoekende zelf, maar ook over de job die men ambieert. Onderzoek laat een toename zien van het aandeel middengeschoolden in laaggekwalificeerde functies (Van Vliet & van Doorn, 2021).

werkzaamheidsgraad bij laaggeschoolden nagenoeg ongewijzigd gebleven. Ook de werkloosheidsgraad van laaggeschoolden ligt systematisch lager dan de gemiddelde werkloosheidsgraad voor Vlaanderen (Statbel, 2021c).

Heel wat kwetsbare werkzoekenden worden bovendien geconfronteerd met meerdere obstakels richting werk. Ze beschikken niet alleen niet over de juiste kwalificaties, maar zijn bv ook afhankelijk van het openbaar vervoer om zich te verplaatsen, spreken de taal onvoldoende, moeten hun werk combineren met een moeilijke gezinssituatie, worden geconfronteerd met uitdagingen op persoonlijk vlak en/of weten niet welke mogelijkheden er voor hen bestaan op het vlak van begeleiding naar werk. Deze dimensies laten zich moeilijker vatten in cijfers, maar spelen uiteraard ook een belangrijke rol voor heel wat mensen bij het vinden en houden van een job. Dé uitdaging voor de Vlaamse arbeidsmarkt van de komende jaren bestaat erin deze personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen en hen te begeleiden naar een duurzame job.

3.3. Drempels voor het vinden en behouden van (duurzaam) werk

Om de werkzaamheidsgraad van deze kwetsbare groepen te verhogen én de vele vacatures van werkgevers in te vullen, besteedt de overheid vandaag al heel wat middelen aan actief arbeidsmarktbeleid. Bij actief arbeidsmarktbeleid ligt de klemtoon op het vergroten van arbeidskansen voor werkzoekenden en het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Het kan hier gaan om heel uiteenlopende maatregelen zoals werkervaring- en leertrajecten, aanwervingssubsidies, tewerkstellingsmaatregelen, werk aantrekkelijker maken, etc. De overheid focust niet enkel op uitstroom naar werk, maar ook op het behoud van (duurzaam) werk. Denk bijvoorbeeld aan de inspanningen op vlak van werkbaar werk, levenslang leren of werk-naar-werk mobiliteit. Het doel is om de drempels die mensen (kunnen) belemmeren in het vinden en behouden van duurzaam werk, te verlagen. Een interessant model dat op basis van zeven componenten de kans op het vinden en behouden van duurzaam werk probeert te voorspellen, is het onderstaand model van Wanberg en haar collega's (2002).



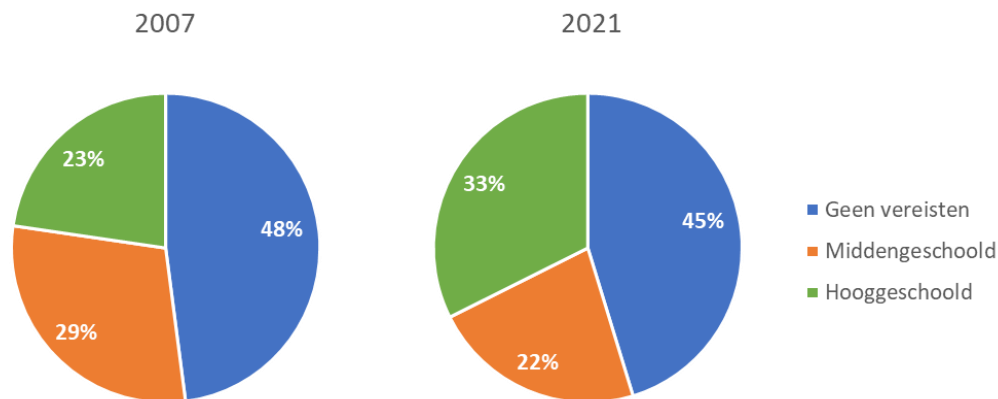
Figuur 5. Conceptual model of primary variable groups associated with (re)employment success (Wanberg et al., 2002)

Het model is interessant omdat het ons een beeld geeft van de componenten of drempels die het vinden en behouden van (duurzaam) werk kunnen bemoeilijken. Maar ook omdat het toont dat er aan vele aspecten tegelijkertijd moet worden gewerkt als we meer mensen duurzaam aan het werk willen krijgen en houden, en dat dit aandacht vraagt voor de vraag- én de aanbodkant van de arbeidsmarkt.

Eén van die aspecten aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt is inclusief ondernemen, waarbij werkgevers gestimuleerd en ondersteund worden om werk te maken van een “*breedgebouwd HR-beleid dat inzet op talenten, diversiteit, levenslang leren, preventie, retentie, en mobiliteit [als] (...) krachtadig instrument (...) om de krapte het hoofd te bieden en arbeidspotentieel maximaal in te zetten*” (Vansteenkiste et al., 2019, pp. 43-44). In het voorgaand hoofdstuk hebben we uitgebreid stilgestaan bij wat er nodig is om een dergelijk breedgebouwd HR-beleid in de praktijk vorm te geven. Het model van Wanberg (2002) toont ons dat het maximaal benutten van het beschikbaar arbeidspotentieel van werkgevers ook vraagt dat zij passend werk (blijven) aanbieden aan (kandidaat)-werknemers. En daar lijkt het schoentje vandaag te knellen.

3.4. Upgrading van werk en door werkgevers gevraagde competenties

Werkgevers zijn meer en meer op zoek zijn naar (hoog-)geschoolde profielen (zie onderstaande figuur), terwijl werkzoekenden en inactieven vaker laaggeschoold zijn en/of een lager gekwalificeerde job ambiëren. De befaamde mismatch op onze arbeidsmarkt.



Figuur 6. Openstaande VDAB-vacatures volgens studieniveau, eind oktober 2007 vs eind oktober 2021 (Bron: VDAB Arvastat)

Oorzaak van de mismatch op de arbeidsmarkt is de verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties als gevolg van een toenemende complexiteit van werk (zie o.a. Zijlstra et al., 2012). In het begin van de 20^{ste} eeuw is het complexe werk van vakkundige werknemers onder invloed van Taylor (1911) herleid tot een aaneenschakeling van eenvoudige, routinematige en repetitieve taken. Eerst in de industrie, later ook in andere sectoren. Daarbij werd het werk zodanig opgesplitst en gestandaardiseerd dat taken eenvoudig aan te leren waren, waardoor werknemers inwisselbaar werden. Na enkele jaren bleek dat een dergelijke inrichting van werk negatieve gevolgen had voor de werkmotivatie en de betrokkenheid van werknemers (Walker & Guest, 1952). Het werk sloot niet aan bij de eisen van een groot deel van de werknemers, wat resulteerde in meer verzuim, meer verloop, meer ongewenst gedrag en bijgevolg een lagere productiviteit (Trist & Bamforth, 1951).

Als reactie hierop ontstonden nieuwe stromingen die de nadruk legden op de sociale en psychologische behoeften van werknemers. Dat leidde tot een snelle groei van functies met meer taakvariatie en regelmogelijkheden als middel om de kwaliteit van het werk te verbeteren (Hackman & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979). Met de opkomst van de socio-technische systeembenadering als strategie voor bedrijven om flexibel te kunnen inspelen op de turbulente omgeving en de kwaliteit van arbeid verder te verbeteren, kwam er meer oog voor het werken in teams, waarbij de teams ook steeds meer een eigen regie kunnen voeren over de wijze waarop het werk georganiseerd wordt (De Sitter, 1981, 1994; Van Amelsfoort, 1989). Deze ontwikkelingen hebben de complexiteit van jobs nog vergroot. Werken in (zelfregulerende) teams stelt immers hoge eisen aan de kennis en vaardigheden van de teamleden, zoals een combinatie van goede technische, communicatieve en sociale vaardigheden en probleemoplossende vermogens (Cummings & Worley, 1997; Zijlstra et al., 2012). Dergelijke uitdagende, veeleisende functies lijken vandaag de standaard te moeten zijn, terwijl eenvoudige functies met een repetitief karakter niet meer lijken te passen in de huidige samenleving.

Ook andere evoluties hebben gezorgd voor het complexer worden van werk. Globalisering heeft geleid tot de verschuiving van productiefaciliteiten naar lagelonenlanden, terwijl de groei van de diensten- en kenniseconomie heeft gezorgd voor een toegenomen belang van kennis als productiefactor en sociale vaardigheden (De Rous & Boey, 2016; Zijlstra et al., 2012). Automatisering, digitalisering en robotisering hebben geleid tot een verschuiving van routinematige fysieke en cognitieve taken naar niet-routinematige taken. Taken die competenties zoals samenwerken, ICT-geletterdheid, kritisch denken, aanpassingsvermogen, probleemoplossend vermogen, creativiteit en flexibiliteit van de werknemer vragen, de zogeheten *21st century skills* (Van den Berge & Ter Weel, 2015). Zelfs voor laaggeschoolde jobs zijn meer en meer (digitale) vaardigheden nodig (Cörvers & Kriechel, 2008). Deze evolutie is overigens nog volop aan de gang en door de COVID-19-crisis wellicht in een nog sneller tempo.

Door deze upgradering stellen werkgevers steeds hogere (opleidings-)eisen. Gevolg is dat de competenties van een grote groep mensen niet langer aansluiten of dreigen aan te sluiten bij wat werkgevers vragen. Dat niet iedereen kon of kan mee bewegen met de geschetste upgradering resulteert in een groeiende groep mensen die moeilijkheden ervaart bij het vinden en behouden van passend werk. Velen hebben het werk noodgedwongen losgelaten en zijn werkloos achtergebleven. Hun inspanningen om opnieuw aansluiting te vinden bij de arbeidsmarkt zijn tevergeefs gebleken met langdurige werkloosheid of inactiviteit tot gevolg. Met de hierboven geschetste veranderingen in het achterhoofd lijkt het correcter om niet te zeggen dat mensen een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, maar wel dat de arbeidsmarkt een afstand tot deze mensen heeft genomen.

3.5. Job redesign, voorwaarde voor “écht” inclusief ondernemen

“Het succes van een werkzoekende hangt niet alleen af van zijn eigen vaardigheden en capaciteiten, maar ook van [...] het soort banen dat beschikbaar is. Er zijn gewoonweg niet genoeg passende banen voor de mensen die we willen activeren,” lezen we in het verslag van 2019 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (HRW, 2020, p. 14). Op basis van wat we hierboven schreven, kunnen we deze lijn ook doortrekken naar het duurzaam aan het werk houden van kwetsbare werkenden. *Upskilling* (bijscholing) en *reskilling* (herscholing) kan mensen uit kwetsbare groepen helpen om aan deze eisen te (blijven) voldoen. Althans voor sommigen. Voor anderen niet. Zij hebben nood aan jobs die aansluiten bij hun competenties. Dat lezen we ook in het hierboven geciteerde verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid: *“Onderwijs en opleiding alleen zijn niet voldoende. We moeten bedrijven helpen zich te ontwikkelen en te innoveren, zodat zij hun productiviteit kunnen verhogen en tegelijkertijd kwaliteitsvolle banen kunnen bieden aan laaggeschoolden”* (HRW, 2020, p. 14).

Dat vraagt volgens Muffels & Van Neure (2019) dat er anders wordt omgegaan met menselijk kapitaal, waarbij niet het werk of de functie centraal staat, maar de mens zelf met al zijn of haar talenten. Daarvoor is een fundamenteel andere inrichting van de arbeidsorganisatie noodzakelijk, waarin de functie en bijbehorende taken zoveel mogelijk worden afgestemd op de talenten en behoeften van de (kandidaat-)werknemers. Het afstemmen van het werk en de mens vraagt om job redesign ofwel het herdenken of herontwerpen van functies in de vorm van job crafting, job carving en inclusief job design. Hieronder gaan we dieper in op twee job redesign routes voor inclusief ondernemen.

3.5.1. Top-down job redesign route richting inclusief ondernemen

Het afsplitsen van taken van bestaande functies om daarmee nieuw vacant werk te creëren, gebeurt al veel langer. Bijvoorbeeld wanneer bepaalde taken na verloop van tijd niet meer in het takenpakket van de medewerker thuishoren. Een goed voorbeeld is de functie van zorgkundige. Eind jaren '90 werden 23 verpleegkundig-ondersteunende taken uit het takenpakket van de verpleegkundige gehaald en gebundeld tot de nieuwe functie 'zorgkundige'. Door deze taakherschikking worden de ondersteunende taken goedkoper uitgevoerd, hebben verpleegkundigen meer tijd vrij om hun meer gespecialiseerde kennis en kunde in te zetten voor de patiënt, en krijgt de patiënt steeds de zorg van de best geplaatste zorgverlener. Door gericht taken weg te snijden uit bestaande banen en die taken samen te voegen, is het mogelijk om werk te creëren dat past bij de mogelijkheden van mensen voor wie het vinden of behouden van werk een uitdaging is. We kunnen hier grosso modo twee vormen onderscheiden: job carving en inclusief job design.

Job carving houdt in dat er voor een specifieke (kandidaat-)medewerker, al dan niet met een afstand tot de arbeidsmarkt, een passende baan wordt gecreëerd door een bestaande functie "af te pellen" tot enkel die taken overblijven die deze persoon aankan. De afgepelde taken worden vervolgens geruild met of overgenomen door collega's. Job carving gaat het om een aanpassing van werk op individueel functieniveau. Omdat de functie voor een specifieke medewerker is vormgegeven (een vorm van individuele werkaanpassing op functie-inhoud), is de baan meestal niet duurzaam. Wanneer deze werknemer de organisatie verlaat, vervalt ook deze functie omdat deze speciaal 'op maat' gemaakt is (Borghouts-van de Pas & Wilthagen, 2011; Van Lierop, 2016)

Een andere manier om taken te herverdelen is inclusief job design. Bij deze methode wordt er vertrokken vanuit het werk en de wijze waarop het werk ingericht is om van daaruit te kijken of eenvoudigere en/of repetitieve taken uit het takenpakket van hoger opgeleide of gekwalificeerde medewerkers kunnen worden geknipt en vervolgens gebundeld in één of meerdere nieuwe functies die passen bij medewerkers met minder ervaring, minder productiviteit of een lagere opleiding (Mulders et al., 2020; Nijhuis et al., 2011). In tegenstelling tot job carving gaat het niet om het passend maken van een functie voor één bepaalde werknemer, maar voor een bepaalde groep werknemers. Er worden dus duurzame banen gecreëerd (Van Lierop, 2016; Zijlstra et al., 2012).

3.5.2. Bottom-up job redesign route richting inclusief ondernemen

Naast deze hierboven beschreven top-down en op instroom (of op re-integratie na ziekte) gerichte benadering van het herdenken van het werk, is het eveneens mogelijk om vergelijkbare concepten toe te passen bij een meer bottom-up en op retentie gerichte benadering. Inclusief ondernemen gaat immers niet alleen om het (terug) aan boord halen van mensen. Het is belangrijk dat medewerkers in de gelegenheid zijn om goed te kunnen blijven functioneren of, anders gezegd, dat ze duurzaam inzetbaar zijn (Van der Klink et al., 2010). Duurzame inzetbaarheid gaat om een goede fit tussen persoon en werk, oftewel tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds.

Deze fit in het werk is dynamisch en blijft altijd in beweging, omdat zowel het werk als de werknemer zelf verandert (Kristof-Brown et al., 2005). Werk blijvend laten aansluiten bij de individuele sterktes en wensen van werknemers is daarmee een van de kernvraagstukken als het gaat om de bevordering van duurzame inzetbaarheid en zodoende het voorkomen van uitval of uitstroom. Job crafting (en daaruit

mogelijk voortvloeiend job carving) is een vorm van job redesign dat medewerkers (pro-)actief mee laat nadenken over en mee laat sleutelen aan motiverend werk en motiverende arbeidsvoorwaarden op maat (Akkermans & Tims, 2017; Parker et al., 2001; Tims et al., 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

3.6. Conclusie

Met de oproep 'Inclusieve ondernemingen' wil ESF werkgevers stimuleren om breed te kijken naar het beschikbare arbeidspotentieel en ondersteunen bij het zetten van stappen richting een meer inclusieve onderneming. Doelstelling is ervoor zorgen dat álle talenten – óók het talent dat een kwetsbare positie heeft op de arbeidsmarkt – goed terechtkomen op werkvloeren en vervolgens duurzame loopbanen kunnen uitbouwen. Werkgevers hebben hierin een belangrijke rol. Zij hebben de sleutel in handen om inclusie op de arbeidsmarkt en in hun organisatie waar te maken. Zij zijn de ware gatekeepers op de arbeidsmarkt. Écht inclusief ondernemen is meer dan '*jobready*' en in het plaatje passend divers talent verwelkomen op een inclusieve werkvloer. Écht inclusief ondernemen betekent als werkgever een actieve rol opnemen in de inclusie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt door het anders inrichten van werk met het oog op een betere en duurzame fit tussen mens en werk. Organisaties die hierin slagen, zien hun inspanningen terugbetaald in betere prestaties: een betere person-job fit leidt enerzijds tot gelukkigere en productievere medewerkers, anderzijds tot een betere benutting van het beschikbaar arbeidspotentieel (Muffels et al., 2019).

Deel 2 – Inclusief werkgeversgedrag

4. Hoe kunnen we inclusief ondernemen bevorderen?

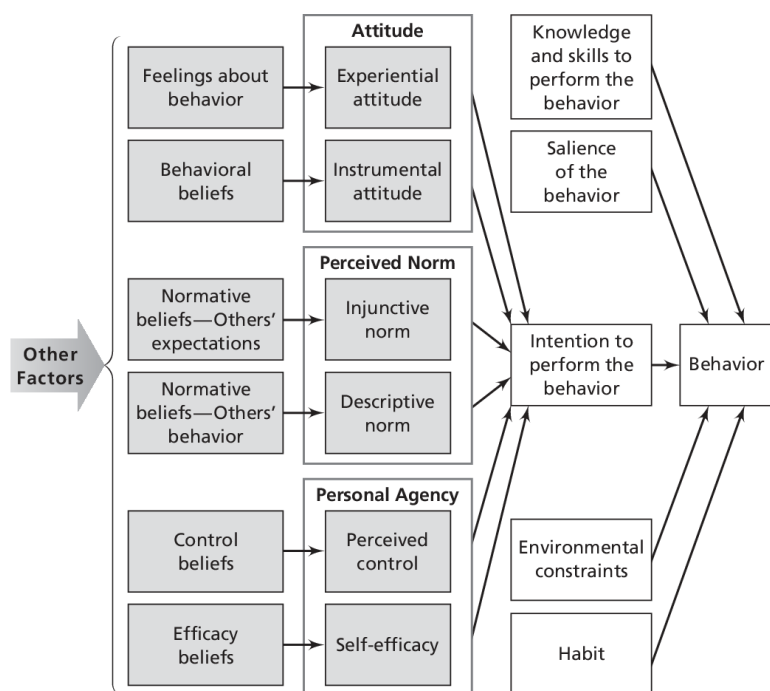
4.1. Inleiding

We hebben zicht op wat diversiteit en inclusie betekent, kennen de concepten die samenhangen met inclusief ondernemen en weten wat er nodig is om de inclusie van kwetsbare groepen mogelijk te maken. In dit hoofdstuk bouwen we verder op deze inzichten en gaan we op zoek naar een antwoord op de vraag hoe we inclusief ondernemen kunnen bevorderen of, anders gezegd, hoe we werkgevers kunnen aanzetten tot meer inclusief werkgeversgedrag⁴. Voor we deze vraag kunnen beantwoorden, moeten we eerst goed begrijpen waarom werkgevers zich gedragen zoals ze zich gedragen.

4.2. Inclusief werkgeversgedrag verklaren

Om gedrag te kunnen verklaren en voorspellen, kan gedrag worden ondergebracht in modellen (Sutton, 1998). Er bestaan ondertussen ontzettend veel gedragsmodellen die allen hun waarde, maar ook hun tekorten hebben. Enkele van deze modellen zijn: het *Integrated Behavior Model* (Montano et al., 2008; Montano & Kasprzyk, 2015), het *Fogg Behavior Model* (Fogg, 2009), het *I-change-model* (De Vries, 2017), het *Health Belief Model* (Janz & Becker, 1984), het *Trans-Theoretical Model* (Prochaska et al., 2008), de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 2005), de *Theory of Reasoned Action* (Fishbein & Ajzen, 1975), de *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986) en de *Protection Motivation Theory* (Rogers & Prentice-Dunn, 1997).

Voor ons denkmodel kiezen we voor het hiernaast staand *Integrated Behavior Model* (Montano et al., 2008; Montano & Kasprzyk, 2015). Dit model integreert constructen uit de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 2005), de *Theory of Reasoned Action* (Fishbein & Ajzen, 1975), de *Social Cognitive Theory* (Bandura, 1986), het *Health Belief Model* (Janz & Becker, 1984) en andere invloedrijke gedragstheorieën (Montano et al., 2008).



Figuur 7 *Integrated Behavior Model* (Montano et al., 2008)

⁴ Inclusief werkgeversgedrag is de optelsom van alle gedragingen van personen in de organisatie die leiden tot een diverse en inclusieve organisatie (Hazelzet et al., 2017).

Een eerste reden voor de keuze van dit model is dat het model empirisch veel ondersteuning heeft gekregen (Armitage & Conner, 2001; Conner & Sparks, 2015; Fishbein & Ajzen, 2010) en dit binnen diverse domeinen, gaande van lichaamsbeweging tot druggebruik, van veiliger seks tot consumentengedrag, van technologie-adoptie tot privacybescherming, en van afvalsortering op het werk tot het aanwerven van mensen met een handicap (Ang et al., 2014; Araten-Bergman, 2016; Fraser et al., 2010; Hagger et al., 2002; Hirschey et al., 2020; McDermott et al., 2015; McDonnall & Lund, 2020; Oke, 2015). Een tweede reden is dat inclusief werkgeversgedrag gedrag is dat niet vanzelf tot stand komt, maar waar over moet worden nagedacht. Aan dergelijk reflectief of beredeneerd gedrag ligt altijd een gedragsintentie ten grondslag. Dat geldt niet voor impulsief gedrag, waar veelal onbewuste gedragsdeterminanten aan ten grondslag liggen (Renes et al., 2011). Bovendien is blijvende gedragsverandering realiseren effectiever als daaraan een gedragsintentie ten grondslag ligt, want dat betekent dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om het gewenste gedrag te vertonen. Als het gaat om een eenmalige gedragsverandering dan is het niet per se nodig dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. Een derde en laatste reden is dat het model een onderscheid maakt tussen '(niet-)willers', '(niet-)kunnens' en 'doeners', alsook zicht geeft op de knoppen waaraan gedraaid kan worden om de verschillende doelgroepen richting het gewenste inclusief werkgeversgedrag te bewegen (Hazelzet et al., 2017).

4.2.1. Intentie: de beste predictor van gedrag

Het uitgangspunt van het *Integrated Behavior Model* is dat iemands intentie de beste predictor van gedrag is. Met intentie bedoelen we de mate waarin iemand van plan is om een bepaald gedrag uit te voeren. Intentie leidt echter niet automatisch tot gedrag. Naast intentie zijn er nog vier andere gedragsdeterminanten die gedrag direct beïnvloeden en dus bepalen of gedragsintenties zullen resulteren in daadwerkelijk blijvende gedragsverandering. Ten eerste heeft iemand de nodige kennis en vaardigheden nodig om het gedrag in kwestie uit te voeren. Ten tweede moet het gedrag in kwestie mogelijk en haalbaar zijn binnen de context waarin de persoon het gedrag moet uitvoeren (Triandis, 1980). 'Context' kan begrepen worden als 'alle ruimte buiten de persoon' (Sallis & Owen, 1997). In deze context kunnen diverse factoren aanwezig zijn die het gewenste gedrag stimuleren dan wel inhiberen. Ten derde is het belangrijk dat de normen die van invloed zijn op het gedrag saillant zijn of worden gemaakt voor de betreffende persoon. Hoe meer de aandacht gericht is op de norm, hoe groter haar invloed is (Becker, 1974; Cialdini et al., 1991). De meeste mensen houden er immers van nature niet van houden om af te wijken van de groepsnorm. Tot slot is de kans op blijvende gedragsverandering groter naarmate het gedrag in kwestie gewoontegedrag kan worden, zodat bewuste intentie minder noodzakelijk wordt bij het uitvoeren van het gedrag (Triandis, 1980).

4.2.2. De intentie om bepaald gedrag te vertonen komt niet zomaar

De intentie wordt volgens het *Integrated Behavior Model* bepaald door drie gedragsdeterminanten, met name: attitude, ervaren norm en verwachte haalbaarheid. Gecombineerd vormen deze drie determinanten goede voorspellers voor de intentie tot gedrag (Fishbein & Ajzen, 2010; Yzer et al., 2004). Achter elk van deze variabelen gaan *beliefs* of overtuigingen schuil, dewelke tot stand komen door een interactie van ervaringen, omgeving en individuele kenmerken zoals persoonlijkheid of opleiding. Hieronder worden de drie variabelen en hun achterliggende *beliefs* meer in detail uitgelegd.

4.2.2.1. Attitude ten opzichte van het gedrag

Attitude refereert aan de mate waarin een persoon een positieve of negatieve evaluatie en waardering van het gedrag in kwestie heeft, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen affectieve attitude, gerelateerd aan gevoelens en emoties, en cognities, gebaseerd op overtuigingen en gedachten. Attitude wordt mede bepaald door de *beliefs* die mensen van het gedrag in kwestie hebben. *Beliefs* gaan om de verwachte uitkomsten van het te vertonen gedrag, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen wat de persoon gelooft dat de uitkomst zal zijn en de waarde die de persoon hecht aan deze uitkomst. Oftewel: 'wat gebeurt er als ik dit gedrag uitvoer en vind ik dit nuttig?' (Fishbein & Ajzen, 2010; Lechner et al., 2012).

4.2.2.2. Ervaren norm

Algemeen wordt aangenomen dat de sociale omgeving van een persoon een sterke invloed kan hebben op de gedragsintentie en het gedrag van mensen. De ervaren norm wordt gezien als een samengaan van twee soorten normen: (1) de injunctieve norm ofwel de perceptie van een persoon over wat hij volgens belangrijke anderen behoort te doen; en (2) de descriptieve norm ofwel het ervaren gedrag van anderen. Net zoals bij attitude bepalen *beliefs* iemands overtuigingen over wat in die specifieke situatie wel of geen normaal gedrag is (*normative beliefs*) en of men van plan is zich daar iets van aan te trekken (*motivation to comply*) (Fishbein & Ajzen, 2010; Lechner et al., 2012).

4.2.2.3. Verwachte haalbaarheid

Verwachte haalbaarheid is de inschatting dat iemand maakt over in hoeverre hij zelf controle heeft over het gedrag in kwestie en hij het gevoel heeft in staat te zijn dit gedrag daadwerkelijk uit te voeren (self-efficacy). De twee achterliggende overtuigingen zijn: (1) *efficacy beliefs*, dit is de capaciteit die iemand zichzelf toeschrijft, de inschatting van de eigen mogelijkheid om het gedrag te kunnen stellen; en (2) *control beliefs*, de mate van controle die iemand denkt te hebben over het stellen van het gedrag. Deze controle kan zowel van interne als van externe bronnen komen (Fishbein & Ajzen, 2010; Lechner et al., 2012).

4.2.3. Achtergrondvariabelen

Achtergrondvariabelen, zoals individuele factoren (bv. persoonlijkheid, risico-inschatting en eerder gedrag, sociaal-demografische factoren (bv. geslacht, leeftijd en opleiding) en informatiefactoren (bv. kennis) worden verondersteld het gedrag vooral indirect te beïnvloeden via de drie hierboven beschreven determinanten van de gedragsintentie (Fishbein & Ajzen, 2010).

4.2.4. Feedbackloops

Al deze gedragsdeterminanten geven samen een overzicht van hoe gedrag beïnvloed wordt. Bovendien interageren de verschillende determinanten ook met elkaar wanneer ze gedrag beïnvloeden. De determinanten staan dus niet los van elkaar maar vormen een complex samenspel van invloeden die elkaar kunnen versterken of net ondermijnen. Bovendien gaat het model uit van een feedbackloop van gedrag naar de andere determinanten. Het daadwerkelijk uitvoeren van gedrag leidt tot feedback over de verwachtingen die men van het gedrag had (Lechner et al., 2012). Wanneer het stellen van het gedrag de verwachtingen bijvoorbeeld niet kan inlossen, kan dat een negatieve invloed hebben op huidige en/of toekomstige intenties en gedragingen. Het uitvoeren van gedrag kan dus leiden tot veranderingen in de determinanten van gedrag. Let wel. De oorzaken van succes of falen kunnen door

verschillende mensen anders geattribueerd worden. Bijgevolg kan feedback door verschillende mensen verschillend geïnterpreteerd worden (Lechner et al., 2010).

4.2.5. Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen én doen

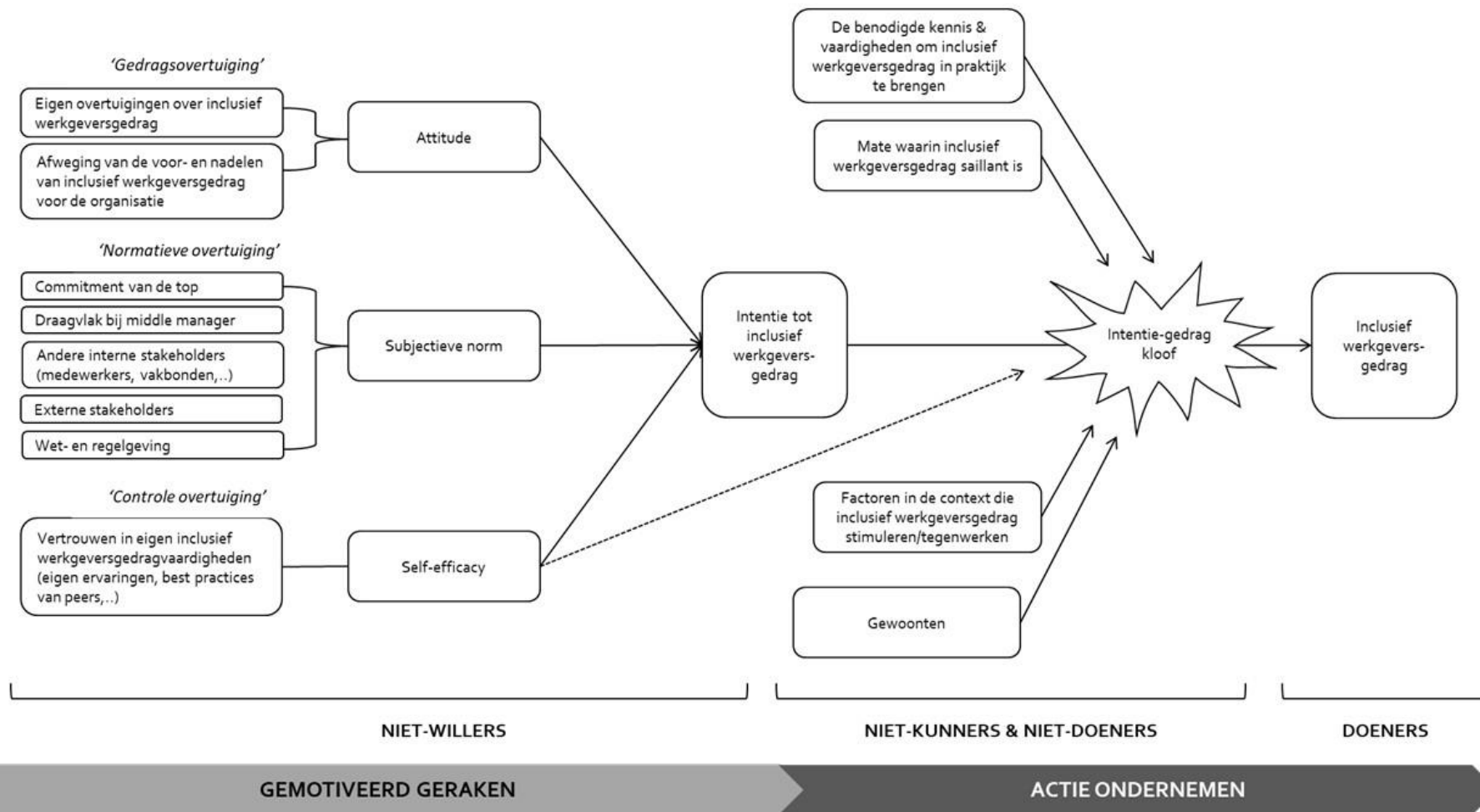
Zoals hierboven aangegeven is een voordeel van het *Integrated Behavior Model* dat het model toelaat om werkgevers onder te verdelen in verschillende subgroepen inzake inclusief ondernemen:

- 1) niet-willers (*non-intenders*), werkgevers die geen intentie hebben om inclusief te ondernemen te wijten aan een negatieve attitude ten aanzien van inclusief ondernemen en/of een zwakke descriptieve norm en/of een gebrek self-efficacy;
- 2) niet-kunners (*intenders*), werkgevers die wél de positieve intentie hebben om inclusief te ondernemen, maar dat voornemen (nog) niet in daadwerkelijk gedrag hebben omgezet omdat het hen ontbreekt aan de noodzakelijke vaardigheden en/of omdat interne en externe omgevingsfactoren dat niet toelaten;
- 3) doeners (*actors*), werkgevers die reeds inclusief ondernemen.

Naast deze drie subgroepen kunnen we nog een vierde subgroep onderscheiden: niet-doeners (*inclined abstainers*), werkgevers die de intentie hebben om inclusief te ondernemen en daartoe ook in staat zijn, maar het toch niet doen. Onze intenties zijn over het geheel genomen een goede voorspeller van ons gedrag. Toch komt het vaak voor dat we ons dingen voornemen, maar dat het er om de een of andere reden maar niet van komt om dit voornemen uit te voeren. Zo zou slechts de helft van de positieve intenties daadwerkelijk in gedrag worden omgezet (Sheeran, 2002). Deze discrepantie tussen intentie en gedrag is wat we de intentie-gedragskloof noemen. Vooral inclined abstainers zorgen voor de inconsistentie in de relatie tussen intentie en gedrag (Godin & Conner, 2008; Rhodes & de Bruijn, 2013; Sheeran & Webb, 2016). De intentie-gedragskloof is te wijten aan het feit dat 1) mensen er niet aan toe komen om aan het gedrag te beginnen (*failing to get started*) en 2) mensen geconfronteerd worden met barrières die ze niet kunnen overwinnen (*getting derailed*) (Demaio, 1984).

In het door Odisee uitgevoerde ESF-project 'Inclusief werkgeversgedrag: een kwestie van willen, kunnen én doen' zijn omtrent de intentie-gedragskloof gesprekken gevoerd met een twintigtal werkgevers. Uit deze gesprekken leren we dat *failing to get started te maken heeft met "vergeten"* te handelen door de waan van de dag of tijdsgebrek, het niet pakken van opportuniteiten die zich voordoen en het opspelen van de initiële terughoudendheid (het "Tiramisu Effect": men is van plan om gezonde desserts te eten tot men aan het buffet die heerlijke tiramisu ziet). *Getting derailed* is het gevolg van tegenstrijdig gedrag zoals afleiding of gewoontes, al dan niet onverwachte beren op de weg en emoties die het verderzetten van de ingeslagen weg bedreigen zoals angst, onzekerheid of twijfel.

Op de volgende pagina presenteren we het inclusief werkgeversgedragsmodel, waarin we zowel de hierboven beschreven gedragsdeterminanten als de concepten die samenhangen met inclusief ondernemen bijeenbrengen. Dit model geeft ons een meer integraal overzicht over wat inclusief werkgeversgedrag stimuleert dan wel inhijbeert, alsook hoe deze met elkaar samenhangen. Het denkmodel biedt ons bovendien zicht op de knoppen waaraan gedraaid kan worden – lees: de maatregelen/interventies die kunnen worden ingezet – om organisaties te bewegen tot inclusief werkgeversgedrag.



Figuur 8. Inclusief werkgeversgedragmodel uitgewerkt op basis van het Integrated Behavior Model (Montano et al., 2008; Montano & Kasprzyk, 2015)

4.3. Inclusief werkgeversgedrag bevorderen: gemotiveerd raken en actie ondernemen

Het doel van de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' is werkgevers te bewegen richting inclusief ondernemen. Met de hierboven geschetste subgroepen in het achterhoofd wil dat zeggen: ervoor zorgen dat 1) non-intenders gemotiveerd raken om inclusief te ondernemen en 2) intenders alsook inclined abstainers de gepaste actie(s) ondernemen om hun intentie om te zetten in daadwerkelijk gedrag. Deze twee stadia van gedragsverandering – gemotiveerd raken en actie ondernemen – vindt meer empirische en theoretische grondslag (Gollwitzer & Sheeran, 2006; Gollwitzer, 1999) dan de stadia die Prochaska & DiClemente beschrijven in hun *Stages of Change-concept*, met name precontemplatie, contemplatie, voorbereiding, actie en gedragsbehoud (Prochaska et al., 2015; Sutton, 2014).

Bij inclusief werkgeversgedrag vergt de implementatie van de acties vaak een organisatieverandering. Theorieën over organisatieverandering zijn over het algemeen te herleiden tot het oorspronkelijke model van Lewin – of eigenlijk de mythe van Lippitt⁵ – die drie fasen onderscheidt in organisatieverandering: 1) ontdooien van de status quo, 2) veranderen en 3) opnieuw invriezen ofwel het nieuwe evenwicht consolideren (Cummings & Worley, 2015). De eerste twee fasen bij Lewin vertonen gelijkenissen met de twee fasen van gemotiveerd raken en actie ondernemen. Belangrijk is om vast te stellen wie in welke fase een belangrijke rol speelt omdat de sleutelfiguren per fase kunnen verschillen. De eerste en laatste fase bij Lewin kunnen niet zonder instemming van het senior management, terwijl de tweede fase – de concrete uitwerking – juist vanuit de vloer moet komen.

Het *Integrated Behavior Model* laat niet alleen toe om gedrag te verklaren. Het geeft ook zicht op de knoppen of de gedragsdeterminanten waaraan gedraaid kan worden om werkgevers richting het gewenste inclusief werkgeversgedrag te bewegen. Hieronder staan we stil bij een aantal gangbare methodieken voor het veranderen van specifieke gedragsdeterminanten.

4.3.1. Awareness en kennis

Deze vormen vaak de eerste stap in het gedragsveranderingsproces. Awareness (bewustzijn) betekent hier 'op de hoogte zijn van het gewenste gedrag (bestaanskennis)'. Kennis houdt tevens in dat de doelgroep weet heeft van de achterliggende belangen van het gedrag (waarom-kennis) en vervolgens weet hoe het gedrag vertoond kan worden (hoe-kennis) (Egmond, 2010). De meeste andere determinanten, zoals risicopercepties, attitudes, percepties van sociale normen en inschattingen van vaardigheden, zijn alle op zijn minst voor een deel gebaseerd op feitelijke kennis. Het is een menselijke reflex om te denken dat, als je mensen ander gedrag wilt laten vertonen, je met kennis en informatie op de proppen moet komen waardoor mensen anders gaan denken, hun attitude bijstellen en uiteindelijk ander gedrag vertonen (Cleland, 1973). Kennis, attitude, gedrag. In die volgorde. De praktijk leert echter dat het niet zo makkelijk gaat, en al zeker niet bij complexe veranderingen. Kennis kan een voorwaarde zijn voor gedrag, maar is zelden voldoende. Om gedrag te veranderen is meer nodig.

⁵ Uit onderzoek van Stephen Cummings en collega's (2015) blijkt dat de beroemde drie stappen nergens te vinden zijn in het werk van Kurt Lewin. Er werd pas voor het eerst geschreven over *unfreeze, change, freeze* na Lewins dood en dat door Ronald Lippitt, een van de promovendi van Lewin, in zijn bestseller over verandermanagement 'The Dynamics of Planned Change'. Daarin presenteerde Lippitt een eigen aanpak in zeven stappen, dat naar zijn zeggen was gebaseerd op het driestappenmodel van zijn leermeester Lewin. Waarschijnlijk deed Lippitt dit om zijn verandermodel geloofwaardiger te maken. Vandaag wordt het model van Lewin, of eigenlijk de mythe van Lippitt, breed aanvaard als het academisch fundament van het vakgebied verandermanagement (Cummings et al., 2015).

4.3.2. Risicoperceptie

Mensen zullen meer geneigd zijn hun gedrag te veranderen wanneer zij zich bewust zijn van de risico's van hun gedrag of wanneer zij het idee hebben dat deze risico's voor hen relevant zijn (Skinner et al., 2015; Weinstein et al., 2008). Iets wordt als een risico ingeschat als zowel de *kans* op negatieve gevolgen als de *ernst* van de negatieve gevolgen als hoog wordt ingeschat (Slovic, 1987). Dit kan worden doorgetrokken in de manier waarop te communiceren over risico's.

Een eerste mogelijkheid is om te communiceren over de oorzaken van risico's, bijvoorbeeld door specifieke feedback te geven over gedrag. Het is niet altijd duidelijk voor iedereen dat bepaald gedrag risico's inhoudt. Een tweede mogelijkheid is het benadrukken van de (ernst van de) gevolgen ofwel *fear appeal*. In dergelijke voorlichting wordt vooral benadrukt wat er kan gebeuren als het gedrag niet verandert. *Fear appeal* is gebaseerd op het idee dat voorlichting bij angst kan opwekken en dat angst motiveert tot gedragsverandering (Peters et al., 2013; Ruiter et al., 2014). Deze methode werkt als 1) de bedreiging die het onderwerp van de boodschap vormt, relevant en significant is voor de doelgroep, en zo gepercipieerd wordt én 2) de aanbevelingen die meegegeven worden om de bedreiging te reduceren, effectief zijn en als effectief en haalbaar gezien worden door de doelgroep (Gore et al., 1998; Keller, 1999; Williams, 2012). Als dat het geval is, kan de '*danger control*'-respons optreden: het angstgevoel wordt weggewerkt door gedrag aan te passen, waardoor de bedreiging achter de *fear appeal* aangepakt wordt. Is er sprake van een reële bedreiging of een reëel risico, maar ook van een ineffectieve aangereikte oplossing, dan bestaat de kans dat het angstgevoel eerder zal weggewerkt worden door de boodschap te vermijden eerder dan door strategieën te ontwikkelen die de oorzaak van de angst aanpakken ('*fear control*'-respons). Is er noch een reële bedreiging, noch een effectieve oplossing aanwezig, dan zal de boodschap waarschijnlijk simpelweg niet opgemerkt of genegeerd worden (Witte, 1994). Een derde en laatste mogelijkheid is laten zien hoe oorzaken en gevolgen aan elkaar gekoppeld zijn, bijvoorbeeld door mensen te confronteren met ervaringsverhalen van anderen waarin deze vertellen hoe een bepaald risico hun situatie heeft beïnvloed. Het idee is dat dergelijke activiteiten eraan bijdragen dat mensen meer het idee krijgen dat het hen ook zou kunnen overkomen'. De kans dat mensen zich hun eigen risico beter realiseren neemt toe wanneer verschillende risicoscenario's worden gepresenteerd of wanneer mensen zelf hun eigen scenario's bedenken (Mevisen et al., 2012).

4.3.3. Attitudes en uitkomstverwachtingen

4.3.3.1. Uitkomstverwachtingen

Attitudes zijn te reconstrueren uit een afweging van de voor- en nadelen die aan het attitudeobject worden gekoppeld; uit een afweging van uitkomstverwachtingen (Fishbein & Ajzen, 2010). Een methodiek om attitudes te veranderen is de communicatie zodanig te richten op specifieke voor- en nadelen dat de balans hiertussen in gunstige richting verandert (Witte, 1995). Mogelijke strategieën zijn: 1) het corrigeren van foute veronderstellingen van voor- en nadelen, 2) het versterken van bestaande veronderstellingen over voor- en nadelen, 3) het verstrekken van informatie over voor- en nadelen die nog niet bekend waren bij de doelgroep en 4) het beïnvloeden van de mate waarin nadelen als nadeel en voordelen als voordeel worden ervaren. Bij het beïnvloeden van veronderstellingen over voor- en nadelen is het natuurlijk van belang dat dit op een overtuigende manier gebeurt. De overtuigingskracht van argumenten is afhankelijk van de mate waarin argumenten refereren aan positieve uitkomsten van het gewenste gedrag en aan negatieve uitkomsten van het ongewenste

gedrag; gebaseerd zijn op duidelijke, causale verbanden tussen het gedrag en de voor- en nadelen; aansluiten bij de leefstijl, waarden en normen van mensen; refereren aan belangrijke, relevante kortetermijn uitkomsten; en nieuw zijn (O'Keefe, 2016). Overtuigende communicatie vraagt bijgevolg een goed inzicht in de veronderstellingen die de doelgroep heeft over de verschillende voor- en nadelen van het gewenste gedrag én het risicogedrag (Witte, 1995). De mate waarin de doelgroep de argumenten zal aanvaarden, wordt ook bepaald door de mate waarin de doelgroep betrokken is bij het onderwerp in kwestie en de mate waarin zij de berichtgever accepteert als een betrouwbare voorlichtingsbron (McGuire, 2001; O'Keefe, 2016).

4.3.3.2. Emoties

Emoties bepalen in belangrijke mate of mensen hun gedrag zullen veranderen of niet. Dat geldt zeker bij doelgroepen die nog weinig kennis hebben over de risico's van hun gedrag, geen of beperkte positieve attitudes koesteren tegenover het gewenste gedrag, of nog weinig intentie vertonen om tot het gewenste gedrag over te gaan. Communicatie kan inspelen op positieve en negatieve emoties.

Positieve emoties

Inspelen op positieve emoties is vaak een goed idee, want positieve boodschappen trekken de aandacht, zorgen dat de boodschap makkelijker onthouden wordt, en faciliteren positieve attitudes ten aanzien van gedragsverandering (Kazdin, 2012). Positieve emoties die kunnen worden opgewekt zijn onder andere blijdschap (humor), trots en hoop. Het gebruik van humor in communicatie helpt om een humoristische boodschap meer te laten opvallen en beter te laten onthouden. Humor vergroot zo de kans dat mensen zich de boodschap zullen herinneren wanneer ze een concrete beslissing moeten nemen (Mukherjee & Dubé, 2012; Nabi, 2016). Humor kan effectief kan zijn bij doelgroepen die weinig interesse tonen in het onderwerp en een lage intentie hebben om het gewenste gedrag te stellen (Senthil & Venkatesh, 2015). Trots is een positieve emotie die mensen laat nadenken over zichzelf (Tracy & Robins, 2004). Gewenst gedrag positieve aandacht geven, maakt mensen trots en stimuleert hen om vol te houden (Wong, 2015). Trots is ook een trigger om te communiceren over verwezenlijkingen (bijvoorbeeld via sociale media) en sociale status te verwerven. Bovendien kan het interactie en uitwisseling tussen mensen bevorderen, en zodoende het gedrag van anderen positief beïnvloeden. Ook kan er ingespeeld worden op toekomstige trotse gevoelens die gepaard gaan met het gewenste gedrag, waarmee de doelgroep gestimuleerd wordt het ook daadwerkelijk te gaan doen (Schneider et al., 2017; Tangney et al., 2007; Van Der Schalk et al., 2012). Anders dan bij humor zijn overtuigende boodschappen die inspelen op trots, vooral effectief bij mensen die wel al enige wil en intentie vertonen om het aanbevolen gedrag te stellen. Hoop is een andere positieve emotie waarop kan worden ingespeeld. Het idee achter inspelen op hoop is dat de doelgroep meer vertrouwen krijgt in de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het gewenste gedrag of de gewenste situatie. Gevoelens van hoop kunnen positief inwerken op het zelfvertrouwen van mensen, zodat ze zich in staat voelen om het gewenste gedrag te stellen of te bereiken (Peter & Honea, 2012). Hoop opwekken kan door aanmoedigende taal te gebruiken, door een rolmodel in te schakelen dat mensen inspireert en motiveert of door de nadruk te leggen op het bijdragen aan een betere en wereld door het gewenste gedrag. Inspelen op hoop is vooral interessant voor mensen die mensen onvoldoende zelfvertrouwen hebben (Farías, 2020).

Negatieve emoties

Communicatie kan ook inspelen op negatieve emoties, zoals angst en schuld. De *'fear appeal'*, eerder besproken in 3.3.2. Risicoperceptie, is de meest gekende vorm van een type boodschap die negatieve gevoelens (angst) wil losmaken bij de doelgroep. Naast angst kunnen boodschappen ook inspelen op gevoelens van spijt, schuld en schaamte (Antonetti et al., 2015; de Hoog et al., 2007). Echter, dergelijke boodschappen zijn meestal niet effectief. Iemand waarmee we geen directe relatie hebben met een schuldgevoel opzadelen, leidt eerder tot kwaadheid en irritatie op. Deze gevoelens verhouden zich dan weer negatief tot verandering in attitudes en gedragingen (Hastings et al., 2004).

4.3.3.3. Weerstand overwinnen

Weerstand is een vaak voorkomend probleem bij gedragsverandering. Knowles & Riner (2007) onderscheiden drie vormen van weerstand, met name *reactance*, *sceptis* en *inertia* (Knowles & Riner, 2007). *Reactance* is de weerstand van mensen tegen de poging hen te beïnvloeden, *sceptis* is de weerstand tegen de gewenste gedragsverandering en *inertia* is de weerstand tegen verandering van de status quo. *Reactance* kan worden verminderd door minder dwingend te zijn, bijvoorbeeld: om kleine veranderingen vragen, nooit zeggen dat iets niet mag, keuzemogelijkheden aanbieden die alle tot verandering leiden en de weerstand benoemen aan het begin van de interventie. We kunnen *sceptis* verminderen door op de inhoud in te gaan, bijvoorbeeld door het onderwerp van twee kanten te belichten, meer zekerheid te verschaffen dat mogelijke nadelen niet zullen optreden, een ander/later tijdsperspectief te kiezen of een andere vergelijking te maken met gedrag dat nog meer weerstand oproept. *Inertia* kan verminderd worden door verrassende berichten en door het versterken van self-efficacy. Het is belangrijk om weerstand in de juiste volgorde weg te halen: eerst *reactance*, dan *sceptis* en als laatste *inertia*.

4.3.4. Sociale invloed

De invloed uit de sociale omgeving is een belangrijke determinant van veel gedrag. Mensen zullen meer geneigd zijn om het gewenste gedrag te vertonen als ze vinden of zien dat het een sociale norm is. Daarbij zijn we vooral heel gevoelig voor de invloed van mensen uit onze directe omgeving en van mensen die we belangrijk achten. Ook misvattingen over wat anderen denken of doen kunnen gedrag beïnvloeden. Vaak hebben mensen verkeerde ideeën over de opvattingen en het gedrag van anderen en vaak laten zij hun gedrag beïnvloeden door dergelijke misverstanden en misvattingen (Berkowitz, 2005). Het kan zijn dat een meerderheid van de mensen denkt dat anderen zich anders gedragen dan zichzelf terwijl hiervan geen sprake is (Prentice & Miller, 1996). Dergelijke misverstanden kunnen worden bijgesteld door mensen een juist beeld te geven van de opvattingen en het gedrag van anderen. Dat kan door het communiceren van de (Loef et al., 2020):

- descriptieve norm, dit is de doelgroep laten zien dat gewenst gedrag vaak vertoond wordt door mensen in de omgeving van de doelgroep en/of mensen die voor hen belangrijk zijn;
- dynamische norm, wanneer een meerderheid van de mensen het gewenste gedrag nog niet vertoont, werkt het niet om de descriptieve norm te communiceren. Als het gewenste gedrag wel steeds vaker voorkomt, helpt het om te communiceren over deze trend. Zo voelt de doelgroep zich onderdeel van een positieve beweging;

- injunctieve norm, dit wil zeggen het duidelijk maken wat het gewenste gedrag binnen de doelgroep is en dit gedrag koppelen aan sociale goedkeuring. De injunctieve norm werkt beter wanneer mensen de tijd en energie hebben om over iets na te denken. Een injunctieve norm communiceren ('de meerderheid van de werkgevers vindt inclusief ondernemen wenselijk') werkt ook niet als de descriptieve norm tegengesteld is (slechts een minderheid van de werkgevers doet het echt). Tot slot is het belangrijk de norm te formuleren als suggestie en niet dwingend, anders bestaat het risico dat er weerstand ontstaat.

Bij het inzetten van deze methodiek is het belangrijk om vooraf goed na te gaan of 1) er misverstanden bestaan over het gedrag in kwestie, 2) het een overschatting of onderschatting betreft, 3) er bij een meerderheid van de doelgroep sprake is van de misverstanden, 4) bestaande misverstanden als 'norm' van invloed zijn op het gedrag van individuen en 5) welk effect er te verwachten valt van het corrigeren van de misverstanden die er leven (Berkowitz, 2005).

4.3.5. Ingeschatte bekwaamheid (self-efficacy)

Eigen-effectiviteitsverwachting of waargenomen gedragscontrole is bij veel gedrag een cruciale determinant van gedragsverandering. Het gevoel competent te zijn of te kunnen worden is een belangrijke voorwaarde voor intrinsieke motivatie. Omdat het succes van gedragsverandering altijd afhankelijk is van daadwerkelijke vaardigheden, gaan methodieken om de eigen-effectiviteitsverwachting te verhogen vaak samen met methodieken om vaardigheden te vergroten. Iemand kan erg overtuigd zijn van zijn eigen kunnen, maar als de daadwerkelijke vaardigheden om gedrag te veranderen ontbreken, houdt het op (Ruiter et al., 2017). Ook narratieven – verhalen van concrete gebeurtenissen van een specifiek personage (of personages) in een bepaalde setting (De Graaf et al., 2016) – kunnen de self-efficacy bevorderen. De personages in de narratieven kunnen als rolmodel fungeren voor anderen die met soortgelijke obstakels geconfronteerd worden (Bandura, 2004; Slater, 2002) en bij anderen het gevoel "als zij het kunnen, kan ik het ook" opwekken (Falzon et al., 2015).

4.3.6. Vaardigheden

Als mensen het gedrag kunnen vertonen, zullen ze dat ook eerder doen. Omgekeerd vormt 'niet kunnen' een belangrijke belemmering. Of iemand iets kan, hangt af van zijn of haar vaardigheden. In sommige gevallen moet de doelgroep nieuwe vaardigheden aanleren om het gewenste gedrag te kunnen vertonen.

4.3.7. Gewoonten en behoud van gedragsverandering

Veel van ons gedrag is verworpen tot gewoonte (Danner et al., 2008). Bij gewoontegedrag denken we niet meer na over dat gedrag. We voeren het gewoon uit. Gewoontegedrag heeft het voordeel dat het geen tijd kost. Nadeel is dat we geen informatie meer opzoeken en het dus niet door hebben dat er nieuwe alternatieven beschikbaar of noodzakelijk zijn. Gewoonten doorbreken is vaak niet eenvoudig (Wood & Neal, 2007). Methodieken om gewoonten proberen te doorbreken, zijn het stellen van een hoog doel gecombineerd met het maken van 'implementatie-intenties' (Gollwitzer & Sheeran, 2006; Prestwich et al., 2015). Wanneer mensen zich een hoog maar realistisch, specifiek doel stellen, blijken zij een betere strategische analyse te maken om het doel te bereiken, zich meer in te spannen, zich minder te laten afleiden en hun inspanning langer vol te houden (Locke & Latham, 2013). Concrete plannen die specificeren wanneer, waar en hoe een bepaalde actie moet worden ondernomen om een

bepaald doel te bereiken, vergroten de kans dat de gedragsverandering daadwerkelijk wordt gestart en volgehouden of, anders gezegd, dat de intentie-gedragskloof wordt overbrugd (Achtziger et al., 2008; Hagger & Luszczynska, 2014). Mensen kunnen immers meer invloed uitoefenen op hun gedrag dan op het resultaat dat hun gedrag heeft.

Gewoonten kunnen een barrière vormen voor verandering, maar wanneer het gedrag ten goede veranderd is willen we graag dat het nieuwe gedrag een gewoonte wordt. Implementatie-intenties zijn een eerste stap in de richting van het bestendigen van het gedrag en het vormen van nieuwe gewoonten. Voor het volhouden van ingezette gedragsveranderingen, zeker bij complexe gedragsveranderingen, is het belangrijk dat mensen hun doel in de gaten blijven houden en hun gedrag blijven bijsturen om te zorgen dat het doel bereikt wordt (zelfmonitoring en zelfregulatie) (Maes & Karoly, 2005). Feedback is daarbij noodzakelijk omdat het voor het individu daarmee duidelijk wordt in hoeverre het doel genaderd is en of nog extra moeite gedaan moet worden om het doel te bereiken. Tevens is het van belang dat als mensen tegen barrières aanlopen ze nieuwe plannen (coping plannen) maken om deze barrières te omzeilen en zodoende het gedragsdoel toch bereiken (Luszczynska et al., 2007; Sniehotta et al., 2005).

4.3.8. Omgeving

Gedrag wordt vaak niet alleen aangestuurd wordt door individuele gedragsdeterminanten, maar ook door één of meerdere omgevingsdeterminanten. Door Kurt Lewin was dit al vastgelegd in de formule van Lewin: " $B = f(P, E)$; *behavior (B) is a function of the person (P) and the environment (E)*". Ons gedrag wordt bepaald door wie wij zijn én door de omgeving (Lewin, 1951). Dit inzicht is nog altijd een van de grondslagen van de sociale psychologie. Omgevingsdeterminanten veranderen, gebeurt meestal via de mensen in sleutelposities, de beslissers (Kok et al., 2008).

4.3.8.1. Organisaties

De doelgroep is in dit geval onderdeel van een organisatie. De implementatie van interventies vraagt vaak om een organisatieverandering. Zoals hoger aangegeven zijn theorieën over organisatieverandering over het algemeen te herleiden tot het oorspronkelijke model van Lewin die drie fasen onderscheidt in organisatieverandering: 1) ontdooien van de status quo, 2) veranderen en 3) opnieuw invriezen ofwel het nieuwe evenwicht consolideren (Cummins & Worley, 2015). Butterfoss en collega's (2008) beschrijven het proces van organisatieverandering in fasen: bewustwording, adoptie, implementatie en institutionalisering. Het management van een organisatie moet zich bewust zijn van het belang van het gewenste gedrag, en zich realiseren dat het goed zou zijn om hier een actieve bijdrage aan te leveren. In deze fase kan het belangrijk zijn om aan te tonen dat het voor een bedrijf winstgevend is om te investeren in diversiteit en inclusie. De tweede fase van organisatieverandering is gericht op het identificeren van mogelijkheden om in het bedrijf acties te ondernemen die ten goede komen aan het gevoel van inclusie bij medewerkers. De derde en de vierde fase van organisatieverandering zijn gericht op een langdurige invoering van de activiteiten die zijn geselecteerd. Het mag duidelijk zijn dat in dit proces verschillende acties nodig zijn, van aanjagen tot initiëren en van de gang van zaken evalueren tot onderhouden. Ook zal er in dit proces voortdurend met verschillende groepen mensen moeten worden gewerkt, variërend van topmanagement tot uitvoerend personeel. Zicht krijgen op wie in de organisatie in welke fase een belangrijke rol speelt, is noodzakelijk. De sleutelfiguren per fase kunnen immers verschillen. De eerste en laatste fase kunnen niet zonder

instemming van het senior management, terwijl de twee middelste fasen – de concrete uitwerking – juist vanuit de vloer moet komen.

4.3.8.2. Sociale netwerken

Hierboven hebben we gezien dat de perceptie van de sociale norm mee de intentie bepaalt. We kunnen actie ondernemen om de normen zelf te veranderen. Dat kan door het gebruik van massamedia enerzijds, anderzijds door het mobiliseren en versterken van sociale netwerken. Het gewenste gedrag via massamedia in beeld te brengen, kan sociale normen veranderen doordat het mensen het idee geeft dat het gewenste gedrag 'normaal' of vanzelfsprekend is (McAlister & Fernandez, 2002). Dat in beeld brengen kan met narratieven ofwel verhalen van concrete gebeurtenissen van een specifiek personage (of personages) in een bepaalde setting” (De Graaf et al., 2016). Als zodanig kunnen deze personages fungeren als rolmodellen (Slater, 2002). Door hun specifieke details trekken narratieven de aandacht en maken ze dat de boodschap langer blijft hangen. Het aanbieden van informatie door middel van een verhaal is makkelijker te verwerken dan een standpunt gevolgd door een opsomming van abstracte argumenten (Kreuter et al., 2007). Verhalen werken niet via de “klassieke” overtuigingsweg (dit is op basis van argumenten), maar beïnvloeden het gedrag op een subtiele manier. Bovendien kan het verhaal als zodanig de aandacht opeisen, zodat de lezers of toehoorders de ‘goede boodschap’ niet in de gaten hebben. Ze worden ‘het verhaal ingezogen’, ze richten zich op de verhalende gebeurtenissen in plaats van tegenargumenten te genereren (Cin et al., 2007; Moyer-Gusé, 2008). Het mobiliseren van sociale netwerken is een andere manier om sociale normen te beïnvloeden. Dat kan bijvoorbeeld door populaire of bekende mensen het gewenste gedrag te laten uitdragen en zéér belangrijk die zelf ook na te volgen in hun eigen gedrag. Of sociale netwerken te versterken door bijvoorbeeld het organiseren van peergroepen. Dergelijke netwerken kunnen een positieve sociale steun bieden en een norm etaleren tegenover mogelijke bestaande negatieve sociale normen in de omgeving buiten de groep.

4.4. Conclusie

Organisaties verschillen in hun intenties tot inclusief werkgeversgedrag, in hun kennis en kunde om inclusief werkgeversgedrag handen en voeten te geven, en in de redenen waarom zij er al dan niet toe komen inclusief werkgeversgedrag in praktijk te brengen. Om het gedrag van organisaties te beïnvloeden moeten dus onderbouwde keuzes gemaakt worden met betrekking tot de gedragsmaatregelen (interventies) die hiervoor worden ingezet. De maatregelen die het meest effectief zijn om inclusief werkgeversgedrag te beïnvloeden zullen bijgevolg per organisatie verschillend zijn.

Deel 3 – Analyse van de lopende projecten ‘Inclusieve ondernemingen’

5. Analyse van de ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ en de daarbinnen goedgekeurde projecten

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bekijken we de ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ en de daarbinnen goedgekeurde projecten. Dat doen we aan de hand van de in de vorige hoofdstukken verkregen inzichten en het uitgewerkte denkmodel.

5.2. De ESF-oproep ‘Inclusieve ondernemingen’

De doelstelling van de oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ is dat alle talenten goed terecht komen in ondernemingen en op werkvloeren, en vervolgens duurzame loopbanen kunnen uitbouwen. Dat vraagt dat werkgevers breed kijken naar het beschikbare arbeidspotentieel en inclusief inzetten op talenten. Om dat te realiseren wil ESF projecten opzetten die werkgevers middels een coherent en geïntegreerd dienstverleningsaanbod bewust maken van de mogelijkheden van alle talenten op de arbeidsmarkt én hen concrete handvaten aanreiken om de instroom en retentie van medewerkers op de werkvloer duurzaam te ondersteunen. De dienstverlening moet inzichten kunnen geven over een inclusieve aanpak die zich uitstrekt over bedrijfsstrategie, HR-strategie, arbeidsorganisatie, samenwerken en omgaan met elkaar op de werkvloer. De projecten nemen onder meer de reële rekruteringsbehoeften van ondernemingen als aanknopingspunt en formuleren een passend aanbod om de drempels tussen vraag (tewerkstellingsvraag ondernemingen) en aanbod (onbenut arbeidspotentieel) te verlagen (= instroom). Tegelijk moet het aanbod ook tegemoet kunnen komen aan de maatschappelijke rol die ondernemingen opnemen, om mensen duurzame loopbanen te laten uitbouwen (= retentie). Deze inclusieve aanpak moet bruggen kunnen slaan tussen het beschikbare arbeidspotentieel, groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (inclusief niet-beroepsactieven), maar verbetert evenzeer de vlotte overgang van werk naar werk en van werkloosheid naar werk. De projecten zorgen ervoor dat elke werknemer op zijn of haar sterkte ingezet kan (blijven) worden of versterkt de arbeidsmarktpositie van toekomstige en zittende werknemers, alsook dat ondernemingen verdere stappen kunnen zetten richting innovatie, productiviteit en groei, ook in een (post)-corona-context.

In zekere zin lijkt de oproep ‘Inclusieve ondernemingen’ een bredere invulling te geven aan het concept inclusief ondernemen dan dat wij in dit rapport beschreven. Het gaat in de oproep immers niet alleen om het bevorderen van diversiteit (cfr. *fairness & justice*) en inclusie (cfr. *uniqueness & belongingness*) in organisaties, maar ook om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Het begrip ‘belonging’ zelf suggereert dat er sprake is van duurzaamheid, althans wanneer gespeeld wordt met de onderdelen van het woord: ‘be’ + ‘longing’ of ‘longing to be’ verwijst naar het gevoel ergens bij te horen, de ‘sense of belonging’; terwijl ‘be’ + ‘long’ of ‘being for long’ meer naar de tijdsdimensie van het woord verwijst (Filstad et al., 2019). Zoals hoger reeds aangegeven, zorgt een inclusieve werkomgeving – een omgeving waarin mensen kunnen zijn wie ze zijn, waarin hun unieke talenten en perspectieven gewaardeerd worden, en waarin zij het gevoel hebben er werkelijk bij te horen – ervoor dat mensen willen blijven. Om duurzaam in de organisatie te kunnen blijven, is het belangrijk dat medewerkers waardevol zijn en blijven voor de organisatie c.q. op de arbeidsmarkt. Dat vraagt dat ze duurzaam inzetbaar zijn of, anders

gezegd, in hun huidige en toekomstige werk kunnen (blijven) functioneren (Van der Klink et al., 2010). Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als ze willen en kunnen werken qua gezondheid en bekwaamheden (van Dam et al., 2016). Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink et al., 2010). Op basis van deze definitie van duurzame inzetbaarheid is een model ontworpen dat aansluit bij wat in de psychologie bekend staat als de *Person-Environment fit* (Edwards, 1991). Daarbij gaat het om de balans tussen persoon en werk, oftewel tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds. In dat kader wordt een onderscheid gemaakt tussen twee typen fit (Edwards & Shipp, 2007):

- *demands-abilities fit* ofwel een fit tussen de 'mogelijkheden' (de kennis en vaardigheden van de medewerker) en de 'werkcontext' (de eisen die het werk stelt)
- *needs-supply fit* ofwel een fit tussen de 'attitude en motivatie' van de werknemer (de wensen, verlangens, behoeften en motivatie van de medewerker) en de 'werkcontext' (de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn).

Passen persoon en werk bij elkaar, en is er dus sprake van een *demands-abilities fit* én een *needs-supply fit*, dan leidt dat tot gezondheid, welbevinden en betere arbeidsprestaties – en dus tot duurzame inzetbaarheid. Is er géén sprake van fit, dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, allerlei spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim – en dus tot verminderde duurzame inzetbaarheid (Schaufeli & Bakker, 2006). *Uniqueness* en *belongingness* zijn twee fundamenteel menselijke behoeften of *needs* die medewerkers willen vervuld zien in wat hun werk. Indien dit niet lukt, is er een minder goede *needs-supply fit* en bijgevolg een minder duurzame inzetbaarheid. In die zin kunnen we stellen dat inclusie een belangrijke rol speelt in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid vraagt dan ook om maatwerk: geen 'one size fits all', maar een 'my size fits me'-benadering. Ieder mens is immers anders. Het is belangrijk om rekening te houden met die verschillen. Het is duidelijk dat de rode draad van diversiteit en inclusie ook doorheen het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van de organisatie loopt.

5.3. De lopende projecten binnen de oproep 'Inclusieve ondernemingen'

Onderdeel van deze studie is een analyse van de verschillende projecten, aan de hand van een analyse van de projectvoorstellen. In deze analyse hebben we getracht om per project een overzicht te maken van de doelstelling(en) van het project, de daartoe ingezette maatregelen/interventies, de assumpties die de promotoren hebben met betrekking tot hoe de ingezette maatregelen/interventies leiden tot het realiseren van de beoogde doelstellingen en meer inclusief werkgeversgedrag, en in welke mate deze assumpties onderbouwd zijn met wetenschappelijke inzichten (= de verandertheorie). Een verandertheorie geeft een expliciet antwoord op de vraag hoe de interventie de beoogde doelen tot stand brengt (Leeuw, 2005). Verder hebben we bekeken of en hoe de in de projectvoorstellen beschreven ingezette maatregelen/interventies en assumpties zich verhouden tot het concept inclusief ondernemen en het denkmodel m.b.t. inclusief werkgeversgedrag. Op basis van gedetailleerde analyses van de verschillende projectvoorstellen werden enkele algemene conclusies getrokken. Hieronder worden de belangrijkste besproken.

5.3.1. Verandertheorie niet expliciet aanwezig en moeilijk te (re)construeren

Bij het lezen van de verschillende projectvoorstellen is gebleken dat het in beeld brengen van de verandertheorie een erg moeilijke opgave is. Geen enkel projectvoorstel bevat een expliciet uitgewerkte verandertheorie. Voor de duidelijkheid benadrukken we kort dat het uitwerken van een verandertheorie ook niet door ESF gevraagd werd in de projectoproep. In de projectvoorstellen worden ook niet alle bouwstenen – impact, outcomes, voorwaarden en vooronderstellingen, logische verbanden, indicatoren – expliciet benoemd. Dat maakt het (re)construeren van de verandertheorie louter op basis van een analyse van de projectvoorstellen bijzonder moeilijk.

De meeste projecten geven een grondige beschrijving van de verschillende vragen waarmee organisaties ten aanzien van instroom en retentie, in het bijzonder van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, geconfronteerd worden. Een analyse/identificatie van de onderliggende oorzaken wordt in mindere mate gemaakt.

Projectvoorstellen geven wel de impactdoelstelling van hun project aan, maar zijn hierin weinig concreet. Dat de impactdoelstellingen in de ESF-oproep zelf (instroom, retentie, duurzame inzetbaarheid, inclusie...) breed gedefinieerd zijn, kan dit mogelijk deels verklaren. Verder wordt er niet altijd duidelijk gemaakt welke korte-, middellange- en lange-termijn-veranderingen het project beoogt voor de verschillende betrokkenen. KPI's inzake het bereik van de deelnemers en de verschillende interventietypes zijn evenwel wel aanwezig.

Na de beschrijving van het probleem beschrijven de promotoren hun interventies en geven ze aan welke activiteiten ze zullen inzetten om hun doelstellingen te realiseren. In het algemeen worden deze activiteiten zelf goed beschreven, maar hoe deze leiden tot de totstandkoming van impact- en outcome doelstelling(en) vinden we in mindere mate terug. De aannames inclusief de (wetenschappelijke) onderbouwing die aan de interventies ten grondslag liggen, ontbreken vaak. In de projectaanvraag wordt gevraagd om duidelijk te maken hoe de nieuwe interventies enerzijds aansluiten bij het bestaande aanbod, anderzijds hiaten in dat aanbod opvullen. Ofschoon de projectvoorstellen het bestaand aanbod en de hiaten erin beschrijven, maken ze echter onvoldoende duidelijk hoe hun interventie hierin het verschil zal maken.

5.3.2. Voornamelijk aandacht voor sensibilisering, vaardigheden en contextfactoren

Wanneer we de projectvoorstellen lezen en kijken naar de verschillende activiteiten waaruit de interventie van de projectvoorstellen bestaat, dan zien we dat er voornamelijk aandacht wordt besteed aan sensibiliseren, het versterken van de vaardigheden en het aanpakken van contextfactoren.

Qua sensibilisering (= bevorderen van het 'willen') gaat het dan vooral over het vergroten van awareness en het versterken van de attitude door de meerwaarde van inclusief en duurzaam werkgeven in de verf te zetten. Verschillende projecten zetten ook in op het delen van goede praktijkvoorbeelden, wat 'niet-willers' kan sterken in hun self-efficacy en hen zo kan tot gepaste actie kan aanzetten. Sociale norm – het derde element bij intentievorming – krijgt slechts in enkele projecten aandacht.

Naast bevorderen van het 'willen' zetten projecten in op het 'kunnen'. Daarbij gaat er het meeste aandacht naar 'kennis & vaardigheden'. Projecten doen dat door in hun interventie activiteiten op te nemen als lerende netwerken, workshops, begeleiding in de organisatie, HR-scans, etc. Een tweede

element bij het 'kunnen' waaraan gewerkt wordt in de interventie zijn de contextfactoren. Daarbij gaat het met name om het contact met en de samenwerking tussen werkgever en arbeidsbemiddelaars/werkzoekenden te faciliteren. Elementen die in de projecten eerder beperkt aandacht lijken te krijgen, zijn 'gewoonten' en het 'saillant maken van het gewenst gedrag'.

Het merendeel van de projecten richt zich niet enkel op het bevorderen van het 'willen' en het 'kunnen'. De interventie bevat ook activiteiten die het 'doen' stimuleren. Zo worden de deelnemers in meerdere projecten aangemoedigd tot en ondersteund bij het maken van een actieplan. Uit voorgaande literatuurstudie weten we dat het maken van plannen de kans vergroten dat de gedragsverandering daadwerkelijk wordt gestart en volgehouden. Uit de projectaanvragen is echter niet duidelijk hoe de plannen opgemaakt worden, waardoor we ook niet kunnen zeggen of de actieplannen voldoen aan de vier criteria voor een effectief actieplan (cfr. doelen zijn eenvoudig, specifiek, meetbaar en richten zich op de korte termijn; de doelen zijn direct te beïnvloeden; doelen zijn uitdagend maar haalbaar; actieplan bevat activerende boodschappen of cues-to-action).

Een laatste bedenking betreft de indeling van organisaties in (niet-)willers, (niet-)kunnens en (niet-)doeners. Uit de projectvoorstellen is niet altijd even duidelijk of en hoe de segmentatie zal gebeuren, en hoe de projectvoorstellen hun aanbod hierop zullen afstemmen.

5.4. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' en de daarin goedgekeurde projectvoorstellen geanalyseerd aan de hand van de in de vorige hoofdstukken verkregen inzichten en het uitgewerkte denkmodel, en dit met het oog op een evaluatie van projecten. We sluiten dit hoofdstuk af met twee korte aanbevelingen.

Ten eerste stellen we voor om de beoogde impact en outcomes in de ESF-oproep zelf duidelijker te formuleren en scherper af te bakenen, zodat het voor de promotoren duidelijk is welke bijdrage ESF van de projecten verwacht en welke acties bijgevolg aangewezen zijn om deze impact te realiseren. Ten tweede maken we de aanbeveling om de verandertheorieën van de projectvoorstellen te laten (re)construeren door de promotoren, zodat duidelijk wordt hoe de projectvoorstellen de door ESF gewenste impact en outcomes denken te realiseren (zie 6.3.3.1. Planevaluatie: (re)construeren van de verandertheorie). De inzichten uit voorgaande hoofdstukken bieden ESF en de promotoren hierbij een handige leidraad. Verder hebben de promotoren met onze analyses van de verschillende projectvoorstellen alvast een basis om van te vertrekken wanneer zij van start gaan met het (re)construeren van hun verandertheorie.

Deel 4 – Voorstel onderzoeksopzet voor de impactevaluatie

6. Voorstel onderzoeksopzet voor de impactevaluatie

6.1. Inleiding

De hierboven besproken projecten willen bijdragen aan de ambitie om de arbeidsmarkt en werkvloeren meer inclusief te maken. Om deze ambitie waar te maken, werkten de promotoren en de partners van de verschillende projecten een interventie uit met een veelheid aan activiteiten en methodieken. De vraag is nu hoe succesvol al deze interventies zijn als het gaat om het daadwerkelijk waarmaken van de ambitie. Uit hoofdstuk 4 weten we dat enthousiasme en goede intenties alleen niet voldoende zijn om succes te behalen. Daarom is het belangrijk om steeds kritisch te blijven kijken naar de effecten van interventies. Inzicht in de effecten helpt de promotoren en hun partners om hun interventies te verbeteren waar nodig en zodoende de effectiviteit ervan te verbeteren. En voor het beleid kan het antwoord bieden op de vraag of de schaarse middelen goed besteed worden en de projecten daadwerkelijk bijdragen aan de oplossing voor een complex maatschappelijk vraagstuk als inclusie op de arbeidsmarkt.

6.2. Werkt de interventie? En hoe werkt de interventie?

Bovenstaande vragen zijn de twee belangrijkste vragen die centraal staan in evaluatieonderzoek. Grofweg kennen we drie evaluatievormen om deze vragen te beantwoorden (Leeuw & Ooyen-Houben, 2010):

- Een planevaluatie brengt al tijdens de ontwikkelfase van een interventie in beeld hoe de interventie zou moeten werken. In deze evaluatievorm wordt een analyse en beschrijving gemaakt van onder meer de probleemsituatie, de verandertheorie, de interventie zelf en het beoogde doel. Bij een planevaluatie staat de vraag waarom een interventie zou *kunnen* werken centraal.
- Een impactevaluatie geeft een antwoord op de vraag *óf* een interventie werkt. Deze evaluatievorm brengt in beeld welke output (concrete resultaten) en outcome (of effecten) een interventie heeft opgeleverd. Alleen de impactevaluatie kan causale relaties laten zien tussen de inzet van een programma en de positieve of negatieve gevolgen van de interventie.
- Een procesevaluatie onderzoekt de uitvoering van de interventie in de praktijk. Het gaat na of het programma consistent en volgens het plan wordt geïmplementeerd. Deze vorm van evaluatie geeft vooral informatie over de vraag *hoe* een interventie werkt. De inzichten uit de evaluatie laten toe de interventie te verbeteren en de effectiviteit ervan te verhogen.

6.3. Voorstel onderzoeksopzet

Hieronder formuleren we een mogelijke benadering voor het evalueren van impact en stellen we een concreet onderzoeksopzet voor inclusief onderzoeksvragen, methode en dataverzameling.

6.3.1. Mogelijke doelstelling

De algemene doelstelling van de impactevaluatie is te kunnen beoordelen of en in welke mate de projecten kansen bieden om daadwerkelijk bij te dragen aan de ambitie om de arbeidsmarkt en werkvloeren meer inclusief te maken, alsook welke knelpunten zich eventueel in de praktijk voordoen.

6.3.2. Mogelijke onderzoeksvragen

Voor de impactevaluatie denken we aan volgende onderzoeks- en deelonderzoeksvragen:

- 1) Wat is de beoogde impact van de interventie van het project en hoe wordt verondersteld dat de doelen bereikt worden?
 - a. Hoe ziet de verandertheorie van het project eruit?
 - i. Welk probleem of welke problemen wil het project aanpakken? Welke doelen zijn hiervoor geformuleerd en op welke doelgroep hebben ze betrekking?
 - ii. Wat zijn de veronderstelde oorzaken van de genoemde problemen?
 - iii. Wat zijn de oorzaak-gevolgrelaties waarmee de gewenste doelen worden gerealiseerd?
 - iv. Welke contextuele factoren beïnvloeden de oorzaak-gevolgrelaties?
 - b. Hoe 'sterk' is de verandertheorie van het project?
 - i. Zijn de problemen, doelen en doelgroepen voldoende geëxpliciteerd?
 - ii. Zijn de veronderstelde oorzaak-gevolgrelaties intern consistent, logisch en realistisch?
 - iii. Is de voorgestelde verandertheorie voldoende op maat van de voornaamste finale doelgroepen van de oproep, namelijk de meest kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt?
- 2) Hoe ziet de uitvoering van het project eruit?
 - a. Hoe werd het project in de praktijk uitgevoerd?
 - i. Verliep de uitvoering van de interventie volgens plan? Zo nee, waarom niet?
 - ii. Welke geplande activiteiten zijn wel en welke niet uitgevoerd?
 - iii. In hoeverre zijn de activiteiten uitgevoerd zoals ze bedoeld waren? Zo nee, waarom niet?
 - iv. Welke organisaties zijn in de praktijk bereikt?
 - v. Op welke manier werden werknemers uit kwetsbare groepen bereikt? Met welke organisaties werd samengewerkt?
 - b. Hoe werd de uitvoering van het project in de praktijk ervaren door de deelnemers?
 - i. Hoe waardeerden de deelnemende organisaties de interventie? Wat vonden zij sterke kanten, wat kon beter?
 - ii. Wat ging volgens de deelnemers in de uitvoering goed en wat kon beter?
 - iii. Op welke manier hebben (potentiële) werknemers de interventie ervaren?

- c. Hoe wordt de uitvoering van het project in de praktijk ervaren door de projectuitvoerders?
 - i. Welke partijen werden bij de uitvoering van het project betrokken?
 - ii. Hoe verliep de samenwerking tussen deze partijen?
 - iii. Wat zijn volgens de partijen succesfactoren in de uitvoering?
 - iv. Welke knelpunten zien partijen in de uitvoering?
 - v. Heeft de interventie ongewenste of juist gewenste onvoorziene processen op gang gebracht? Zo ja, welke?
 - vi. Zijn er tijdens de uitvoering van de interventie externe gebeurtenissen geweest die betrekking hebben op het thema van de interventie en mogelijk invloed hebben gehad op het proces? Zo ja, welke?
- 3) In welke mate heeft het project de beoogde impact gerealiseerd?
- a. Welke vooropgestelde resultaten zijn er behaald?
 - i. Zijn de projecten binnen de oproep er in geslaagd personen uit kwetsbare groepen aan het werk te helpen?
 - ii. In welke mate zijn resultaten die behaald worden door deelnemende organisaties het gevolg van deelname aan een van de projecten?
 - iii. Wat was het bereik qua aantal deelnemers en doelgroep van de interventie? Zijn er voldoende personen uit kwetsbare groepen bereikt?
 - b. Hoe ervaren de deelnemende organisaties de behaalde resultaten?
 - i. Wat heeft de interventie de deelnemende organisaties opgeleverd? Is dit in lijn met de doelen van het project en/of de oproep?
 - ii. Heeft de interventie de deelnemers opgeleverd wat ze ervan hadden verwacht?
 - c. Welke bedoelde en onbedoelde effecten zijn zichtbaar?
 - i. Zijn er onbedoelde gevolgen van de projecten? Zijn dit positieve of negatieve gevolgen? Kunnen deze, indien gewenst, vermeden worden?
 - d. Welke elementen uit de veranderingstheorie zijn doorslaggevend?
 - i. Welke contextuele factoren blijken essentieel voor het behalen van resultaten binnen het project? Welke belemmeren de werking van het project?
 - ii. Welke “schakels” uit de veranderingstheorie worden waargenomen in de praktijk? Welke niet?

6.3.3. Mogelijke onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, stellen we verschillende manieren van evalueren voor. We stellen een theoriegestuurde (zie toelichting 6.3.3.3.) impactevaluatie voor, gecombineerd met een plan- en procesevaluatie. De planevaluatie moet leiden tot inzicht in de theoretische onderbouwing van de in de projecten uitgewerkte interventie. De procesevaluatie moet inzicht geven in de uitvoering van de interventie, welke knelpunten zich eventueel voordoen en welke criteria een succesvolle uitvoering van de interventie mogelijk maken.

6.3.3.1. Planevaluatie: (re)construeren van de verandertheorie (cfr. onderzoeksvraag 1)

Om de vraag naar de werkzame elementen in de interventie van de lopende ESF-projecten te kunnen beantwoorden, is het belangrijk eerst te grip krijgen op de verandertheorie van de verschillende projecten. Zoals uit de analyse van de projectvoorstellen blijkt, is deze verandertheorie bij alle projectvoorstellen niet geëxpliciteerd. De interventie bevat weinig en/of onvolledige en/of niet uitgewerkte aannames omtrent oorzaak-gevolgrelaties en effecten. We stellen daarom voor om, in

samenspraak met de projecten, van elk projectvoorstel de verandertheorie te (re)construeren, zodoende de achterliggende aannames zoveel mogelijk te expliciteren en in hun onderlinge samenhang te beschouwen. Een dergelijke theorie geeft een expliciet antwoord op de vraag hoe de interventie de beoogde doelen tot stand brengt (Leeuw, 2005). Eens de theorie ge(re)construeerd is, stellen we voor om na te gaan in hoeverre deze realistisch, logisch en intern consistent zijn.

6.3.3.2. Procesevaluatie (cfr. onderzoeksvraag 2)

De planevaluatie geeft inzicht in de vraag of de verschillende projecten 'in theorie' werkzaam kunnen zijn. Of een theorie werkt is niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van de verandertheorie, maar ook door de wijze waarop de promotor en de partners deze uitvoeren in de praktijk. Wat gebeurt er in de praktijk en hoe verloopt het proces? Hoe ervaren direct en indirect betrokkenen de interventie? Wat vinden zij van de resultaten die de interventie realiseert? Zijn die duidelijk aan te wijzen? Waar loopt de uitvoering van de interventies stroef of mank? De procesevaluatie moet inzicht bieden in de uitvoering van de interventies, en de eventuele succesfactoren en knelpunten in de uitvoering. Deze inzichten gecombineerd met de inzichten uit de planevaluatie zouden voldoende moeten zijn om te kunnen beoordelen of de projecten kansen bieden om daadwerkelijk bij te dragen aan de ambitie om de arbeidsmarkt en werkvloeren meer inclusief te maken (= doelstelling van de impactevaluatie).

6.3.3.3. Theoriestuurde impactevaluatie (cfr. onderzoeksvraag 3)

Om de verandertheorie te reconstrueren en de uitvoering ervan in de praktijk te evalueren stellen we voor om te werken met de *Realistic Evaluation Approach* (Pawson & Tilley, 1997). Deze aanpak is ontwikkeld om in dit soort evaluaties inzicht te krijgen in 'mechanismen' die door een welbepaalde interventie dan wel activiteit op gang worden gebracht. Mechanismen betreffen de eigenlijke logica achter bepaalde interventies. Ze beschrijven "*what [it] is about a program which makes it work*" (Pawson & Tilley, 1997, p. 66). We gaan, gebruik makend van die benadering, in dit onderzoek na welke mechanismen vooraf waren verondersteld te werken en hoe dat in de praktijk heeft uitgepakt. Met het inzicht in de mechanismen duiden we vervolgens de werking van de interventies en de bijdrage aan de doelstellingen en we kijken welke lessen daaruit getrokken kunnen worden voor de toekomst.

Het doel van realistisch evalueren is om te begrijpen hoe een interventie werkt, en daarmee waarom dat zo is, voor wie en in welke context. Realistisch evalueren onderzoekt dat door het verzamelen en analyseren van gegevens over wat in een interventie welke effecten heeft op de deelnemers, en daarmee een bepaald resultaat veroorzaakt of juist niet. Het gaat dus om het begrijpen van het causale verband tussen de onderdelen van een interventie en de uitkomsten. In die zin wijkt realistisch evalueren af van de meer gangbare (traditionele) effectevaluatiemethoden die onderzoeken of de interventie al dan niet effect heeft, zoals het (quasi-)experimentele design waarbij (twee) gerandomiseerde groepen – één groep die de interventie kreeg en één groep die de interventie niet kreeg – met elkaar worden vergeleken. Bij beide groepen gebeurt een voor- en nameting. Omdat die groepen verder (quasi) gelijk zijn, is het verschil aan het einde van de meting toe te schrijven aan de interventie. In het sociale domein is het gebruik van deze evaluatiemethoden vaak weinig realistisch. Haggenburg-Mohammed (2020) noemt enkele praktische bezwaren, die ook kunnen spelen bij de impactevaluatie van de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen'. Zo kan het zijn dat een onderzoek met controlegroep niet mogelijk, dat er geen controlegroep gemaakt kan of mag worden, of dat de twee groepen tóch niet gelijk zijn. Ook bestaat er een kans dat halverwege het onderzoek besloten wordt dat de interventie moet worden aangepast of helemaal stopt. En zelfs

wanneer het onderzoek toch zou lopen zoals gewenst, dan levert het slechts beperkte informatie op (Haggenburg-Mohammed, 2020). Het registreert immers alleen de input en de outcome van het project. Wat zich daartussenin afspeelt, blijft onopgemerkt: een ongeopende black box (Hoogenboom & Knijn, 2013). De meeste interventies zijn effectiever dan niets doen of 'gewone' begeleiding, maar ze vormen nooit dé oplossing voor een probleem. Soms zeggen de uitkomsten iets over voor wie de interventie beter werkt, maar dat verklaart nog niets (Sanderson, 2000). De resultaten geven bijgevolg weinig tot geen antwoorden op de vraag wanneer je een interventie dan wel of niet moet inzetten.

Naast praktische bezwaren noemt Haggenburg-Mohammed (2020) ook een filosofisch bezwaar bij het gebruik van de meer traditionele impactevaluatie in het sociale domein, met name dat deze manier van onderzoeken uitgaat van het idee dat er een causaal verband bestaat als twee gebeurtenissen elkaar opvolgen. Uitspraken met de vorm 'het effect van interventie X was een toename/afname van Y' of 'interventie X heeft geresulteerd in een toename/afname van Y' zijn niet ongewoon. Als de gebeurtenissen elkaar toch niet opvolgen zoals verwacht, is de conclusie dat er geen verband bestaat tussen de gebeurtenissen. Al is dat causaal verband er mogelijk wel, maar komt het effect door bepaalde omstandigheden uiteindelijk niet of later of anders tot uiting (Haggenburg-Mohammed, 2020). Ook gaat deze manier van onderzoek ervan uit dat we alleen met observeerbare feiten iets kunt leren over de werkelijkheid en gaat voorbij aan alles wat niet meetbaar is (Van Twist & Verheul, 2010). De omgeving wordt veelal als 'verstorende' factor gezien. Omgevingsfactoren worden daarom zoveel mogelijk gelijk te houden, waardoor er sprake is van een gecontroleerde setting. In die zin wordt de werkelijkheid gereduceerd tot datgene wat te meten en te controleren valt, waardoor zij eigenlijk helemaal niet meer overeenkomt met de echte, complexe en dynamische wereld. Dat maakt deze onderzoeksmethode weinig interessant voor het evalueren van complexe interventies, waarbij de wisselwerking tussen de interventie en de dynamische (sociale) context veelal bepalend is voor het al dan niet bereiken van effecten (van Scheppingen et al., 2013).

De complexe wisselwerking tussen context, (interactie tussen) deelnemers en keuzes die gemaakt worden zijn omstandigheden die de interventie beïnvloeden (Greenberg & Watson, 2005; Pawson et al., 2005). Realistisch evalueren houdt met deze complexiteit rekening (Pawson & Tilley, 1997). Bij deze vorm van evalueren gaan Pawson en Tilley uit van meerdere mogelijkheden of 'paden' die een interventie 'succesvol' maken. Bepaalde omstandigheden in een unieke context en de specifieke keuzes die deelnemers op basis hiervan maken, bepalen volgens hen de uitkomsten van een interventie. Zij pleiten ervoor om deze specifieke omstandigheden te bekijken, om inzicht te krijgen in mogelijke 'paden' die bewandeld kunnen worden binnen een interventie. Daarbij wordt onderzocht hoe bepaalde veranderingsmechanismen (M) in een subject 'getriggerd' worden door een interventie in een specifieke context (C), om zo tot een bepaalde uitkomst te komen (O). Met andere woorden: tussen de interventie en de uitkomst liggen mechanismen, wat een andere causaliteitsbenadering is dan 'als X dan Y'. Realistisch evalueren tracht de eerdergenoemde 'black box' te openen en zodoende te observeren hoe interventie en (sociale) context op elkaar inwerken. Want, aldus Pawson en Tilley: *"It's not programs that work, as such, but people co-operating and choosing to make them work"* (Pawson & Tilly, 1997, p. 36). Doel is te ontdekken wat wel en niet werkt in een interventie door de stappen die een gewenst resultaat kunnen beïnvloeden, bloot te leggen (Pawson & Tilley, 2004). De *Realist Evaluation Approach* wordt erkend als methode neutraal en legt geen specifieke eisen op aan de data die dient verzameld te worden, hoewel er in de praktijk vaak gebruik gemaakt wordt van een *mixed method design* (Gilmore et al., 2019). De benadering schuift ook geen specifieke analysemethoden naar voren. Mogelijke

analysemethoden die binnen het kader van theoriegestuurde impactevaluatie kunnen gebruikt worden om causaliteit in cases te onderbouwen zijn bv. proces tracing en/of congruentie analyse (Wauters & Beach, 2018).

6.3.4. Beschikbare data en dataverzameling

Om de onderzoeksvraag en deelonderzoeksvragen te beantwoorden is uiteraard voldoende geschikte data nodig. Binnen de oproep wordt reeds data verzameld die zou gebruikt kunnen worden tijdens de evaluatie. In de projectaanvraag moest elke promotor aangeven op welke manier de dienstverlening tijdens de looptijd van de projectuitvoering gemonitord zou worden (bereik deelnemers, activiteiten, kwaliteit, etc.). De meeste projecten hebben aangegeven zowel op een kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen. Deze data worden door de promotoren geregistreerd en op twee momenten (deels) aan ESF gerapporteerd. De eerste, tussentijdse, rapportering vindt plaats eind 2021 en de tweede finale rapportering vindt plaats begin 2023. Deze data kunnen worden opgevraagd en meegenomen bij de impactevaluatie om een overzicht te bieden van het bereik van de oproep en de opgezette acties.

We vermoeden echter dat deze beschikbare data onvoldoende zal zijn om de vooropgestelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarom stellen we bijkomende dataverzameling, via een *mixed method design*, voor waarbij de reeds beschikbare data verder wordt aangevuld met data die gericht verzameld wordt in het kader van de evaluatie. We stellen voor om kwalitatief onderzoek te voeren waarbij data wordt gebruikt uit drie verschillende bronnen. Ten eerste kan gebruik gemaakt worden van de kwantitatieve en kwalitatieve data die reeds verzameld werden door promotoren. Ten tweede stellen we voor om organisaties die deelgenomen hebben aan het project, te bevragen middels een semigestructureerde vragenlijst over hun motivatie, hun verwachtingen, hun gerealiseerde successen, de veranderingen die ze hebben doorgevoerd, hoe zij de deelname aan het project hebben ervaren, de mate waarin het project hun verwachtingen heeft ingelost, de effecten, etc. Deze interviews kunnen worden afgenomen bij leden van het management team, HR-verantwoordelijken of andere personen die betrokken zijn bij het aanwerven van personeel. In het ideale geval worden hoofdzakelijk de persoon die het nauwst betrokken zijn bij het project geïnterviewd. Tot slot stellen we voor om per project een focusgroep te organiseren met de promotor en de betrokken partners om de uitvoering van het project en hun ervaringen hierbij in kaart te brengen, alsook te peilen naar wat goed/minder goed ging en waar het project anders zou moeten worden aangepakt om (nog) betere resultaten neer te zetten. Hun eigen data en de inzichten uit de interviews met de deelnemers kan als basis voor de focusgesprekken dienen. Deze databronnen kunnen uiteraard nog worden aangevuld met bijkomende data (bv. surveys) die verzameld werden bij de promotoren, deelnemende organisaties of werknemers.

Deel 5 – Algemeen besluit

Het voornaamste doel van deze opdracht is om een beter zicht te krijgen op de relevante wetenschappelijke literatuur rond (de visie op) inclusieve ondernemen en de mate waarin de projecten binnen de ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' onderbouwd zijn met wetenschappelijk inzichten en aansluiten bij de visie op inclusieve ondernemingen. Dit moet toelaten om een inschatting te maken van de evalueerbaarheid van de oproep in zijn huidige vorm.

Hiertoe zijn we in deel 1 gestart met een literatuurstudie over de concepten diversiteit en inclusie. Ofschoon deze twee begrippen in de praktijk vaak in één adem genoemd, hebben we in hoofdstuk 1 duidelijk aangetoond dat het in werkelijkheid om twee verschillende begrippen gaat. Een diverse onderneming is niet automatisch gelijk aan een inclusieve onderneming. Voor ondernemingen is het de uitdaging om zowel divers als inclusief te zijn. Daarna hebben we in hoofdstuk 2 aan de hand van het *Capability, Opportunity, and Motivation Model of Behaviour* de concepten die samenhangen met inclusief ondernemen geïnventariseerd, dewelke we vervolgens hebben samengebracht in een conceptueel model voor inclusief ondernemen. Dit model kan ondernemingen helpen om zicht te krijgen op wat er nodig is om stappen te zetten richting een meer diverse en inclusieve werkvloer. We hebben dit hoofdstuk afgesloten met een eerste zoektocht naar wetenschappelijke instrumenten om de belangrijkste concepten te meten. In hoofdstuk 3 hebben we ingezoomd op inclusie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De ESF-oproep 'Inclusieve ondernemingen' kadert immers binnen een bredere strategie waarbij ESF stappen wil zetten richting een inclusievere arbeidsmarkt en de positie van kwetsbare werknemers en werkzoekenden wil versterken. Dat vraagt van werkgevers een extra inspanning, met name het aanbieden van werk dat (blijvend) aansluit bij de wensen en mogelijkheden van deze kwetsbare groepen. Het anders inrichten van werk ofwel job redesign biedt hiertoe de nodige handvatten.

In deel 2 hebben we op deze inzichten verder gebouwd en hebben we onderzocht hoe we werkgevers kunnen aanzetten tot meer inclusief werkgeversgedrag. Dat heeft geresulteerd tot een inclusief werkgeversgedragmodel dat helpt verklaren waarom werkgevers al dan niet inclusief ondernemen, alsook aan welke knoppen gedraaid kan/moet worden om hen te bewegen tot (meer) inclusief werkgeversgedrag. We hebben laten zien dat werkgevers zich op een verschillende positie kunnen bevinden op het pad richting een meer inclusieve onderneming, gaande van (niet-)willers over (niet-)kunnens tot (niet-)doeners. Bij de keuze van acties is het belangrijk om die acties te kiezen die het meest aansluiten bij de positie waarin de werkgever zich bevindt.

Vervolgens zijn we in deel 3 aan de slag gegaan met een analyse van de ESF-oproep en de daarin goedgekeurde projectvoorstellen aan de hand van de in de vorige hoofdstukken verkregen inzichten en het uitgewerkte inclusief werkgeversgedragmodel. Dit heeft geresulteerd in twee aanbevelingen, met name 1) het scherper afbakenen en duidelijker formuleren van de beoogde impact en outcomes in de ESF-oproep zelf; en 2) het laten (re)construeren van de verandertheorieën van de projectvoorstellen door de promotoren. De inzichten uit voorgaande hoofdstukken bieden hierbij een handige leidraad. Tot slot hebben we in deel 4 een voorstel uitgewerkt voor de evaluatie met een concreet onderzoeksopzet inclusief onderzoeksvragen, methode en dataverzameling.

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht diversiteitsperspectieven en interventies

	<i>Discrimination & fairness</i> perspectief	<i>Access & legitimacy</i> perspectief	<i>Integration & learning</i> perspectief	<i>Colorblindness</i> perspectief	<i>Reinforcing homogeneity</i> perspectief
	Business Case				
Achterliggende gedachte	Rechtvaardige en gelijke kansen voor iedereen en het voorkomen van vooroordelen en discriminatie	Aansluiting vinden bij verschillende groepen in de samenleving	Diversiteit is een waardevolle bron om tot nieuwe inzichten te komen	Ongeacht achtergrond wordt iedereen gelijk beoordeeld en het gaat om de beste persoon voor de baan	Organisaties functioneren beter als medewerkers aansluiting hebben bij dominante cultuur
Doel organisatie	Realiseren van representativiteit van ondervertegenwoordigde groepen om meer legitimiteit en publieke geloofwaardigheid te verkrijgen	Diverse klanten en markten bereiken en daarmee bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie	Positieve bijdrage van diversiteit aan de organisatieprestaties door het benutten van diversiteit	Bij geschiktheid staan beroepskwalificaties centraal. Diversiteit is niet relevant. Er wordt gekeken naar individuele kwalificaties	Diversiteit wordt vermeden en overeenkomsten staan centraal
Interventies	Streefcijfers of Quota Programma's voor etnische groepen; werving- en selectie en doorstroom Voorkeur in vacatureteksten voor etnische groepen Vacatures uitzetten onder etnische groepen	Werven met specifieke recruiters om doelgroep te bereiken Programma's om de herkenbaarheid en legitimiteit van de organisatie te vergroten Trainingen over omgaan met culturele verschillen	Divers samenstellen van selectieteams Trajecten voor inclusieve organisatiecultuur Leiderschapstraining of training voor selecteurs om verschillen te herkennen en/of te benutten Business case beschrijvingen	Geen specifieke interventies	Geen specifieke interventies

Bron: Çelik, S. (2016), *Sturen op verbinden: de business case van diversiteit van publieke organisaties*, Leiden: Universiteit Leiden

Bijlage 2. Operationalisering van de belangrijkste concepten betreffende inclusief ondernemen

<p>DIVERSITEITS-PERSPECTIEF</p>	<p>(Podsiadlowski et al., 2013)</p>	<p>Reinforcing homogeneity</p> <ul style="list-style-type: none"> · We are striving for a homogeneous workforce. · It feels better to work with similar others. · People fit into our organization when they are similar to our already existing workforce. <p>Colorblindness</p> <ul style="list-style-type: none"> · Qualification matters in our organization, not background. · Promotion is dependent upon employee performance, not on someone's background. · All are welcome as long as they meet the necessary requirements. · People fit into our organization when they match the required job qualifications. <p>Discrimination & fairness</p> <ul style="list-style-type: none"> · We regard it as important to give employees from disadvantaged groups specific support for their further development. · Our organization is culturally diverse, as we take equal employment opportunities seriously. · People fit into our organization when they reflect the demographics of the society, we are situated in. <p>Access & legitimacy</p> <ul style="list-style-type: none"> · There are certain jobs/functions for which people of different cultural background are particularly well qualified. · Matching employees' cultural background with that of our clients/customers fosters the quality of our organization. · People fit into our organization when the diversity of our employees matches the diversity of our clients/customers <p>Integration & Learning</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultural diversity brings new ideas and different knowledge to the workplace for various business units. · Cultural diversity helps us to become more innovative. · Cultural diversity helps us to develop new skills and approaches to work. · We adjust organizational strategies to fit the resources that employees from various backgrounds bring to the organization.
<p>TOPMANAGEMENT COMMITMENT</p>	<p>(Gounaris & Tzempelikos, 2012) <i>aangepast</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Top management affirms the importance of diversity and inclusion as a major strategic orientation for the company. · Top management sets an example to diversity and inclusion for the rest of the organization. · Top management closely overviews all the activities concerning the management of diversity and inclusion · Top management has no hesitation to spend a lot of time to contribute in the management of diversity and inclusion. · Top management always stresses the importance that all units can contribute in delivering value to diversity and inclusion
<p>TOPMANAGEMENT BETROKKENHEID</p>	<p>(Gounaris & Tzempelikos, 2012) <i>aangepast</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Top management allocates the required resources (money, time, personnel) for diversity and inclusion · Top management systematically monitors diversity and inclusion within the company. · Top management interprets, when necessary, to find solutions to problems that occur regarding diversity and inclusion · Top management actively participates in the designing of activities regarding diversity and inclusion; · Top management compensates/rewards the actions and initiatives that lead to the development of diversity and inclusion

ORGANISATIE COMMITMENT	(Hopkins et al., 2001)	<ul style="list-style-type: none"> · My company has formal goals and timetables for increasing the number of minority managers. · My company has a formal system that monitors the progress for achieving its diversity goals. · Managers are held accountable for achieving diversity goals at my company. · My company includes a diversity component in the performance appraisal of managers. · Managerial rewards at my company are tied to measurable achievement of diversity goals. · My company has explicitly communicated (e.g., memos) its commitment to diversity. · My company offers (or has offered) diversity training to support its diversity goals.
ORGANISATIE COMMITMENT	(Dwertmann et al., 2016)	<ul style="list-style-type: none"> · Commitment to diversity is unquestioned. · The importance of diversity for the organization is communicated in a credible way. · Significant resources (e.g., staff time, money) are committed to improving diversity and inclusion.
PROMOTIE-/ PREVENTIEFOCUS	(Haws et al., 2010)	<p>Promotiefocus</p> <ul style="list-style-type: none"> · When it comes to achieving things that are important to me, I find that I don't perform as well as I would ideally like to. · I feel like I have made progress towards being successful in my life. · When I see an opportunity for something I like, I get excited right away. · I frequently imagine how I will achieve my hopes and aspirations. · I see myself as someone who is primarily striving to reach my "ideal self"- to fulfill my hopes, wishes, and aspirations. <p>Preventiefocus</p> <ul style="list-style-type: none"> · I usually obeyed rules and regulations that were established by my parents. · Not being careful enough has gotten me into troubles at times. · I worry about making mistakes. · I frequently think about how can prevent failures in my life. · I see myself as someone who is primarily striving to become the self I "ought" to be – fulfill my duties, responsibilities, and obligations.
UNIQUENESS/ BELONGING	(Chung et al., 2019)	<p>Uniqueness</p> <ul style="list-style-type: none"> · I can bring aspects of myself to this work group that others in the group don't have in common with me. · People in my work group listen to me even when my views are dissimilar. · While at work, I am comfortable expressing opinions that diverge from my group. · I can share a perspective on work issues that is different from my group members. · When my group's perspective becomes too narrow, I am able to bring up a new point of view. <p>Belonging</p> <ul style="list-style-type: none"> · I am treated as a valued member of my work group. · I belong in my work group. · I am connected to my work group. · I believe that my work group is where I am meant to be. · I feel that people really care about me in my work group.

<p>IDENTITY-BLIND/ -CONSCIOUS HR- BELEID EN -PRAKTIJKEN</p>	<p>(Li et al., 2019)</p>	<p><i>Identity-blind programs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · A policy exists that forbids harassment and bullying of any demographic group. · Job descriptions and selection criteria have been established for each position and any criteria not of direct relevance to the job have been removed. · Vacancies are advertised within the organization as well as externally. · Vacancies are advertised externally using multiple channels (e.g. recruitment agencies and job ads in newspapers). · Managers are trained in how to conduct hiring interviews. · Employees at all levels receive regular feedback on their performance. · Managers are trained in how to conduct performance appraisals. · Grievance and dispute handling procedures exist for decisions affecting employees. · Exit interviews are conducted to identify the reasons for employee resignations. <p><i>Identity-conscious programs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Diversity is an explicit part of the organization’s mission or policy statement. · A diversity plan exists that specifies goals for the demographic composition of the workforce and strategies for achieving those goals. · A system exists which identifies positions for which diversity goals have been set but have not been achieved · The organization conducts internal audits to assess the demographic composition of its workforce · Line managers’ performance appraisals include their departments’ diversity performance in relation to goals · Achievement of diversity goals for their departments affects line managers’ pay rises or bonuses.
<p>ERVAREN INCLUSIEF LEIDERSCHAP</p>	<p>(Carmeli et al., 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · The manager is open to hearing new ideas (Openness) · The manager is attentive to new opportunities to improve work processes (Openness) · The manager is open to discuss the desired goals and new ways to achieve them (Openness) · The manager is available for consultation on problems (availability) · The manager is an ongoing ‘presence’ in this team-someone who is readily available (availability) · The manager is available for professional questions I would like to consult with him/her (availability) · The manager is ready to listen to my requests (availability) · The manager encourages me to access him/her on emerging issues (accessibility) · The manager is accessible for discussing emerging problems (accessibility)

<p>ERVAREN INCLUSIEF LEIDERSCHAP</p>	<p>(Li, 2021)</p>	<p><i>Dimension 1: Providing equal opportunity and fair treatment to all work unit members</i> <i>Sub-dimension 1.1: providing equal opportunity to all work unit members</i> My manager... <ul style="list-style-type: none"> · makes training opportunities equally accessible to all work unit members. · makes challenging assignments equally accessible to all work unit members. · makes him/herself equally accessible to all work unit members. · makes resources equally accessible to all work unit members. · shares important information with all work unit members. <i>Sub-dimension 1.2: providing fair treatment to all work unit members</i> My manager... <ul style="list-style-type: none"> · conducts fair performance reviews of work unit members. · makes recommendations for promotion fairly in the work unit. · treats everyone in the work unit fairly <i>Dimension 2: Encouraging integration of and synergy among all work unit members facilitating open</i> <i>Sub-dimension 2.1: communication among all work unit members</i> My manager... <ul style="list-style-type: none"> · listens to all work unit members with respect. · tries to understand different viewpoints in the work unit. · communicates openly with all work unit members. <i>Sub-dimension 2.2: seeking all work unit members' contributions</i> My manager... <ul style="list-style-type: none"> · seeks members' input when pursuing work unit goals. · encourages diverse inputs from all members to achieve work unit goals. · encourages work unit members to contribute in their own ways. <i>Sub-dimension 2.3: integrating perspectives from all work unit members</i> My manager... <ul style="list-style-type: none"> · is open to alternative perspectives when working on shared problems in the work unit. · integrates perspectives from all work unit members. <i>Sub-dimension 2.3: encouraging inclusive decision making and problem solving processes among all work unit members</i> My manager <ul style="list-style-type: none"> · encourages everyone in the work unit to participate in decision making. · asks for opinions from all work unit members when making decisions. · actively incorporates different points of view into final decisions. · implements a shared decision-making process. · implements an inclusive problem-solving process. </p>
--	-------------------	---

	<p><i>Sub-dimension 2.3: welcoming constructive collaboration among all work unit members</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · welcomes constructive debate among work unit members. · encourages work unit members to challenge each other’s perspectives in a constructive way. · encourages all work unit members to collaborate with each other. <p><i>Sub-dimension 2.3: encouraging mutual learning among all work unit members.</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · encourages work unit members of diverse backgrounds to exchange ideas. · encourages all work unit members to learn from one another <p><i>Dimension 3: Directly addressing work unit members’ fundamental needs for uniqueness, authenticity, and belongingness</i> <i>Sub-dimension 3.1: directly addressing work unit members’ fundamental need for uniqueness</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · respects individual differences in the work unit. · values the uniqueness of all work unit members. · values the differences that members of diverse backgrounds bring to the work unit. <p><i>Sub-dimension 3.2: directly addressing work unit members’ fundamental need for authenticity</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · encourages work unit members to share their true selves. · encourages work unit members to be their authentic selves. · makes it safe for work unit members to authentically express themselves. <p><i>Sub-dimension 3.3: directly addressing work unit members’ fundamental need for belongingness</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · tries to create an atmosphere in which all work unit members feel a sense of belongingness. · tries to make all members feel like they belong to the work unit. · tries to create a cohesive work unit where members feel like they belong. <p><i>Dimension 4: Implementing organizational diversity and inclusion related policies and programs in the work unit</i> <i>Sub-dimension 3.4: enacting organizational diversity and inclusion related policies and programs in the work unit</i> My manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> · complies with organizational diversity and inclusion policies in the work unit. · implements organizational diversity and inclusion programs in the work unit. · implements organizational diversity and inclusion initiatives in the work unit.
--	--

INCLUSIEF LEIDERSCHAP (zelfevaluatie)	(Ashikali, 2018)	Als leidinggevende... <ul style="list-style-type: none"> · stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken. · maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team. · stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's. · stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen. · stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten. · stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden. · stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team. · zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld. · probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotyperingen over andere collega's. · probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten. · zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team. · communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team. · maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team
FAIRNESS/ GELIJKHEID	(Hedman, 2016) ⁶	<ul style="list-style-type: none"> · This organization supports the professional development of all employees. · I feel there are no barriers to my being promoted within the organization · I have been treated fairly by my supervisor. · I have been treated fairly by my fellow employees. · I am supported and encouraged to pursue activities related to career advancement. · Certain people are treated more favorably than others at this organization. (R) · Employees are treated fairly in my work unit. · I have been treated fairly by management at this organization. · I feel that I have the same opportunities and chances as any other employee. · I feel I have equal access to information needed to move up the career ladder.
DISCRIMINATIE	(Hedman, 2016) ⁶	<ul style="list-style-type: none"> · I feel comfortable reporting to my supervisor an act of discrimination towards a member of my unit. · I have been the target of offensive drawings or pictures. · I have received offensive emails from other employees. · I have been the target of offensive language. · I have received inappropriate and/or unwelcomed physical contact. · I have witnessed a threat against another employee in the workplace. · I have witnessed an act of discrimination by one employee toward another. · I have witnessed an act of discrimination in the workplace. · I have been physically assaulted or injured by a coworker. · I have been physically threatened by other employees. · I have received threats of physical violence from a co-worker.

<p>INCLUSIEF- KLIMAAT</p>	<p>(Nishii, 2012)</p>	<p><i>Dimension 1: Foundation of equitable employment practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · This [unit] is committed to having diverse employees well-distributed throughout the organization. · The employment/HR practices of this [unit] are fairly implemented. · This [unit] has a fair promotion process. · The performance review process is fair in this [unit]. · In this [unit], the unique needs of employees are met by flexible benefit programs. · This [unit] invests in the development of all of its employees. · Employees in this [unit] receive “equal pay for equal work.” · This [unit] provides safe ways for employees to voice their grievances. · People in this [unit] can count on receiving a fair performance review. <p><i>Dimension 2: Integration of differences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · In this [unit], employees are comfortable being themselves. · This [unit] is characterized by a non-threatening environment in which people can reveal their “true” selves. · Promoting diversity awareness is a priority of this [unit]. · This [unit] values work-life balance. · In this [unit], people’s differences are respected. · Employees in this organization are actively encouraged to take advantage of work-life balance programs. · This [unit] commits resources to ensuring that employees are able to resolve conflicts effectively. · Employees of this [unit] are valued for who they are as people, not just for the jobs that they fill. · In this [unit], people often share and learn about one another as people. · This [unit] has a culture in which employees appreciate the differences that people bring to the workplace. · Intergroup relations (i.e., between different races, workgroups, age groups, etc.) tend to be characterized by respect and trust within this [unit]. <p><i>Dimension 3: Inclusion in decision making</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · In this [unit], employee input is actively sought. · It is clear that this [unit] perceives employee input as a key to its success. · Employees in this [unit] are empowered to make work-related decisions on their own. · In this [unit], people’s ideas are judged based on their quality, and not based on who expresses them. · This [unit] has a climate for healthy debate. · In this [unit], everyone’s ideas for how to do things better are given serious consideration. · Employees in this [unit] are encouraged to offer ideas on how to improve operations outside of their own areas. · In this [unit], employees’ insights are used to rethink or redefine work practices. · Top management exercises the belief that problem-solving is improved when input from different roles, ranks, and functions is considered. · Employees in this [unit] engage in productive debates in an effort to improve decision making. · This is an [unit] in which employees make use of their own knowledge to enhance their work.
--------------------------------------	-----------------------	---

<p>DIVERSITEITS- KLIMAAT</p>	<p>(Hedman, 2016)6</p>	<ul style="list-style-type: none"> · The organization promotes a climate of respect among its members. · This organization is welcoming to all members of diverse groups. · This organization actively recruits a diverse workforce. · There are opportunities for me to provide feedback on how inclusiveness and diversity are handled. · This organization is committed to increasing diversity in the workplace. · This organization is committed to creating a work environment that values inclusiveness. · This organization reflects my vision of a diverse workplace. · This organization is able to retain a diverse workforce. · My department reviews recruitment and retention data to ensure a diverse workforce. · My department provides adequate support for employees from underrepresented communities to ensure a diverse workforce. · I feel that this organization is welcoming to members of all groups.
---	------------------------	--

Literatuur

- Achtziger, A., Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2008). Implementation intentions and shielding goal striving from unwanted thoughts and feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(3), 381-393. <https://doi.org/10.1177/0146167207311201>
- Adelmeijer, M. H. M., Schenderling, P. J., Heekelaar, M. S., Oostveen, A., & Beerepoot, R. (2015). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers: Rapportage fase 1*. Utrecht: Berenschot
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*. New York: Open University Press
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Aminpour, P., Gray, S., Singer, A., Scyphers, S., Jetter, A., Jordan, R., . . . Grabowski, J. (2021). The diversity bonus in pooling local knowledge about complex problems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2016887118>
- Ang, M. C. H., Ramayah, T., & Amin, H. (2014). Efficacy of the theory of planned behavior in the context of hiring Malaysians with disabilities. *The Journal of Developing Areas*, 49, 13-25.
- Antonetti, P., Baines, P., & Walker, L. (2015). From elicitation to consumption: assessing the longitudinal effectiveness of negative emotional appeals in social marketing. *Journal of Marketing Management*, 31(9-10), 940-969. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1031266>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: a meta-analytic review. *The British journal of social psychology*, 40(4), 471-499. <https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Aronson, D. (2002). Managing the Diversity Revolution: Best Practices for 21st Century Business. *Civil Rights Journal*, 6(1), 46-66
- 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>
- Ashikali, T. S. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations*, Leiden: Leiden University.
- Baert, S. (2017). Discriminatie op de Vlaamse arbeidsmarkt: reflecties na vijf jaar veldonderzoek Hoorzitting Vlaams Parlement over onderzoek naar discriminatie op de arbeidsmarkt, het gebruik van praktijktesten en het actieplan van Gent, <https://users.ugent.be/~sbaert/ARBEIDSMARKTDISCRIMINATIEPresentatie.pdf>
- Baert, S. (2018). Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005. In S. M. Gaddis (Red.), *Audit Studies: Behind the Scenes with Theory, Method, and Nuance* (pp. 63-77). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71153-9_3

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Education Behavior*, 31(2), 143-164. <https://doi.org/10.1177/1090198104263660>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, M. H. (1974). The Health Belief Model and Personal Health Behavior. *Health Education Monographs*, 2(4), 324-473.
- Berkowitz, A. (2005). An Overview of the Social Norms Approach. In L. P. Lederman & L. P. Stewart (Red.), *Stewart Challenging the Culture of College Drinking: A Socially Situated Health Communication Campaign* (pp. 187–208), Cresskill: Hampton Press
- Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2013). Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion. *Equality*, 32(7), 636-653. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2012-0010>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227-1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., & Sterling, A. (2013). The Employment Relationship and Inequality: How and Why Changes in Employment Practices are Reshaping Rewards in Organizations. *Academy of Management Annals*, 7(1), 61-121. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.761403>
- Biesma, A., Scholten, C., de Rooij, M., Zandvliet, K., Poel, M., Ifzaren, D., & de Vries, D. (2017). *De kansen van technologie voor inclusie: Verkenning van kosten en baten van nieuwe technologie als voorziening voor mensen met een arbeidsbeperking*. Amsterdam: Technopolis Group en SEOR
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. f. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47, 423-441.
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf. Over loonprikkels in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus Juridische Uitgevers.
- Borghouts, I. W. C. M., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Borghouts-van de Pas, I. W. C. M., & Wilthagen, A. C. J. M. (2011). *De betekenis van flexicurity voor jonggehandicapten*. Nieuwegein: Kenniscentrum CrossOver.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948. <https://doi.org/10.1177/0002764205285173>

- Braga, M. (2017). Canadian tech companies say they value diversity—but what are they doing about it? Geraadpleegd op 26/09/2021 van <https://www.cbc.ca/news/science/canada-tech-companies-diversity-reports-2017-1.4194556>
- Brewer, M. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.21368>
- Buyens, D., & Volckaert, E. (2019). HR Barometer 2019. HR-trends en uitdagingen in Belgische organisaties. Geraadpleegd op 9/09/2021 van <https://www.vlerick.com/~media/Corporate/Pdf-knowledge/Hr-Barometer-2019-Hudson-Vlerickpdf.pdf>
- Buyens, D., & Volckaert, E. (2020). HR Barometer 2020. HRM trends en uitdagingen in Belgische organisaties. Geraadpleegd op 9/09/2021 van <https://www.vlerick.com/~media/research/centre-for-excellence-in-strategic-talent-management/HRBarometer2020pdf.pdf>
- Buyens, D., & Volckaert, E. (2021). HR Barometer 2021. HRM trends en uitdagingen in Belgische organisaties. Geraadpleegd op 9/09/2021 van <https://www.vlerick.com/~media/corporate-marketing/our-expertise/2021/HRBarometer2021pdf.pdf>
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Çelik, S. (2016). Sturen op verbinden. De business case van diversiteit in publieke organisaties (Doctoral dissertation). Geraadpleegd via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255616/sturen-op-verbinden-de-business-case-van-diversiteit-van-publieke-organisaties.pdf>
- Christian, C. (2014). Are Australian CEOs walking the walk or just talking the talk? Geraadpleegd op 18/10/2021 van <https://womensagenda.com.au/latest/are-australian-ceos-walking-the-walk-or-just-talking-the-talk/>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2019). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & organization management*, 45(1), 75-102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior. In M. P. Zanna (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 201-234). New York: Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)
- Cin, S., Gibson, B., Zanna, M., Shumate, R., & Fong, G. (2007). Smoking in Movies, Implicit Associations of Smoking With the Self, and Intentions to Smoke. *Psychological science*, 18(7), 559-563. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01939.x>
- Cleland, J. (1973). A critique of KAP studies and some suggestions for their improvement. *Studies in Family Planning*, 4(2), 42-47.
- Coello Eertink, L., & Kreinsen, S. (2019). *Inclusief beleid op de werkplek. Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving

- Connelly, B., Certo, T., Ireland, R., & Reutzel, C. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Conner, M. T., & Sparks, P. (2015). The theory of planned behavior and reasoned action approach. In M. T. Conner & P. Norman (Red.), *Predicting and changing health behaviour: Research and practice with social cognition models* (pp. 142-188). London: Open University Press.
- Cörvers, F., & Kriechel, B. (2008). *Future skill needs in Europe, medium-term forecast, synthesis report*. Thessaloniki: CEDEFOP
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research & practice*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). Work design. In T. G. Cummings & C. G. Worley (Red.), *Organization development and change* (pp. 334-368). Mason: South-Western Cengage Learning
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development & Change*. 10th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1): 33–60
- Danner, U., Aarts, H., & Vries, N. (2008). Habit vs. intention in the prediction of future behaviour: The role of frequency, context stability and mental accessibility of past behaviour. *The British journal of social psychology*, 47(2), 245-265. <https://doi.org/10.1348/014466607X230876>
- Davidson, M. N. (2011). *The end of diversity as we know it: why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed (1st ed.)*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Davies, R. (2013). *Planning evaluability assessments: A synthesis of the literature with recommendations. Working Paper 40*. London: UK Department for International Development.
- Davis, G. F., & Thompson, T. A. (1994). A Social Movement Perspective on Corporate Control. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 141–173.
- Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia: what do managers think and what are organisations doing? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 91-98.
- Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308.
- de Beer, P. (2001). *Werk, een uitgewerkt medicijn?: arbeidsparticipatie, welvaart en ongelijkheid in de postindustriële samenleving*. Nijmegen: SUN.
- De Coen, A., & Valsamis, D. (2014). *Evaluatie Loopbaan- en diversiteitsplannen*. Brussel: Idea Consult.
- De Graaf, A., Sanders, J., & Hoeken, H. (2016). Characteristics of narrative interventions and health effects: a review of the content, form, and context of narratives in health-related narrative persuasion research. *Review of Communication Research*, 4, 88-131. <https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.2016.04.01.011>

- de Hoog, N., Stroebe, W., & de Wit, J. B. F. (2007). The Impact of Vulnerability to and Severity of a Health Risk on Processing and Acceptance of Fear-Arousing Communications: A Meta-Analysis. *Review of General Psychology*, 11(3), 258-285. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.11.3.258>
- De Rous, T., & Boey, R. (2016). *Laaggeschoolden in België en Vlaanderen*. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- De Sitter, L. U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- De Sitter, L. U. (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- De Smet, R., Penders, I., Sourbon, M., Vansteenkiste, S., Boey, R., Van Langenhove, H., & Van Onacker, E. (2020). *Trendrapport 2020. Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt*. Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- De Vries, H. (2017). An integrated approach for understanding health behavior; the i-change model as an example. *Psychology and Behavioral Science*, 2(2), 1-6.
- de Vries, S., Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Schie, J., & Sloten, G. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp: TNO
- Demaio, T. (1984). Social Desirability and Survey Measurement: A Review. A Review. In C. F. Turner & E. Martin (Red.), *Surveying Subjective Phenomena, Vol. 2* (p.257-281). New York: Russell Sage Foundation.
- Desmedt, E., Goffin, K., & Valsamis, D. (2019). *Tussentijdse evaluatie van Spoor 3 van het Focus op Talent-beleid*. Brussel: Idea Consult.
- Dickens, L. (1999). Beyond the business case: a three-pronged approach to equality action. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 9-19.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(14), 52-60.
- Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: the varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014-1044.
- Dov, Z., Yaron, W., Ronen, M., Bruria, C., & Orna, B. (2017). Modifying head nurse messages during daily conversations as leverage for safety climate improvement: a randomised field experiment. *BMJ Quality & Safety*, 26(8), 653-662. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2016-005910>
- Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Leuven: KU Leuven/HIVA.
- Duyck, J., Paul, J. M., & Vandresse, M. (2020). *Demografische vooruitzichten 2019-2070. Actualisering in het kader van de COVID-19-epidemie*. Brussel: Federaal Planbureau.
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology, Vol. 6*. (pp. 283-357). New York: John Wiley & Sons.

- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Egmond, C. (2010). *De kunst van het veranderen. Gedrag van doelgroepen*. Utrecht: Agentschap NL.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
<https://doi.org/10.2307/2667087>
- Falzon, C., Radel, R., Cantor, A., & D'Arripe-Longueville, F. (2015). Understanding narrative effects in physical activity promotion: The influence of breast cancer survivor testimony on exercise beliefs, self-efficacy and intention in breast cancer patients. *Supportive Care Cancer*, 23(3), 761-768.
<https://doi.org/10.1007/s00520-014-2422-x>
- Farías, P. (2020). The Use of Fear versus Hope in Health Advertisements: The Moderating Role of Individual Characteristics on Subsequent Health Decisions in Chile. *International journal of environmental research and public health*, 17(23), 9148. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239148>
- Ferdman, B., & Sagiv, L. (2012). Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology: What If They Were More Connected? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 323-345.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01455.x>
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & D. R. Beane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. (pp. 3-54). New York: Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>
- Ferdman, B. M., Barrera, V., Allen, A., & Vuong, V. (2009). Inclusive behaviors and the experience of inclusion. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL, Chicago.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. New York: Jossey-Bass/Wiley.
- Filstad, C., Traavik, L., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Psychology Press <https://doi.org/10.4324/9780203838020>
- Fogg, B. J. (2009). A behavior model for persuasive design. *Persuasive '09: Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*, 40, 1-7 <https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>
- Fraser, R. T., Johnson, K., Hebert, J., Ajzen, I., Copeland, J., Brown, P., & Chan, F. (2010). Understanding employers' hiring intentions in relation to qualified workers with disabilities: preliminary findings. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 420-426. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9220-1>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frost, S., & Kalman, D. (2016). *Inclusive Talent Management. How Business can Thrive in an Age of Diversity*. London: Kogan Page Publishers.

- Gifford, J., Green, M., Young, J., & Urwin, P. (2019). Diversity management that works. An evidence-based view. Geraadpleegd op 26/08/2021 via <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/management-recommendations>
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *The Academy of Management executive*, 14(1), 93-105. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.2909842>
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76. <https://doi.org/10.1023/A:1005907602028>
- Gilmore, B., McAuliffe, E., Power, J., & Vallières, F. (2019). Data analysis and synthesis within a realist evaluation: Toward more transparent methodological approaches. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/1609406919859754>
- Godin, G., & Conner, M. (2008). Intention-Behavior Relationship Based on Epidemiologic Indices: An Application to Physical Activity. *American Journal of Health Promotion*, 22(3), 180-182.
- Gollwitzer, P., & Sheeran, P. (2006). Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493-503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>
- Gore, P., Madhavan, S., Curry, D., McClurg, G., Castiglia, M., Rosenbluth, S. A., & Smego, R. A. (1998). Persuasive messages. Development of persuasive messages may help increase mothers' compliance of their children's immunization schedule. *Mark Health Serv*, 18(4), 32-43.
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2012). Conceptualization and Measurement of Key Account Management Orientation. *Journal of business market management*, 5(3), 173-194.
- Green, M., & Young, J. (2019). Building inclusive workplaces: assessing the evidence on inclusion. Chartered Institute of Personnel and Development. Geraadpleegd op 21/08/2021 via https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019_tcm18-64154.pdf
- Greenberg, L. S., & Watson, J. C. (2005). Change process research. In J. C. Norcross, L. E. Beutler, & R. F. Levant (Red.), *Evidence-based practices in mental health: debates and dialogue on the fundamental questions* (pp. 81-88). American Psychological Association.
- Groeneveld, S., & Walle, S. V. d. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239-258.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., . . . West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Haggenburg-Mohammed, M. (2020). Een kleine introductie tot Realistisch evalueren. *Sociaal Bestek*, 82(3), 20-23. <https://doi.org/10.1007/s41196-020-0670-5>

- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S. J. H. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(1), 3-32.
<https://doi.org/10.1123/jsep.24.1.3>
- Hagger, M. S., & Luszczynska, A. (2014). Implementation intention and action planning interventions in health contexts: state of the research and proposals for the way forward. *Applied Psychology: Health Well Being*, 6(1), 1-47. <https://doi.org/10.1111/aphw.12017>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Hastings, G., Stead, M., & Webb, J. (2004). Fear appeals in social marketing: Strategic and ethical reasons for concern. *Psychology & Marketing*, 21(11), 961-986.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20043>
- Haws, K. L., Dholakia, U. M., & Bearden, W. O. (2010). An Assessment of Chronic Regulatory Focus Measures. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 967-982.
- Hazelzet, A. M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R. W. B. (2017). *Inclusief werkgeverschap*. Hoofddorp: TNO
- Hedman, B. (2016). Developing a Measure of Inclusiveness: Factors, Reliability, and Relationship to Job Satisfaction and Intention to Quit (Doctoral dissertation). Geraadpleegd via <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2163&context=etd>
- Henssen, B., Stough, T., Crois, E., & Jassogne, L. (2021). University research centres as catalysers in entrepreneurial ecosystems: Fostering the transitions towards sustainable business models via the university–business interface. In C. Fernandes, M. Ramírez-Pasillas, & J. J. Ferreira (Eds.), *Universities, Entrepreneurial Ecosystems, and Sustainability* (pp. 199-214). De Gruyter.
- Hento, I., Lagerveld, S., Bleeker, Y., Zuiderent-Jerak, T., & Kennisverslag, U. (2020). *Technologie voor inclusie werkt in de praktijk*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 1-46). New York: Academic Press.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Hirschey, R., Bryant, A. L., Macek, C., Battaglini, C., Santacrose, S., Courneya, K. S., . . . Sheeran, P. (2020). Predicting physical activity among cancer survivors: Meta-analytic path modeling of longitudinal studies. *Health Psychology*, 39(4), 269-280. <https://doi.org/10.1037/hea0000845>
- Holmes Iv, O., Jiang, K., Avery, D., McKay, P., & Justice, C. (2020). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382
<https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of management*, 44(6), 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>

- Hoogenboom, M., & Knijn, T. (2013). Is Realistisch Evalueren realistisch? In J. Omlo, M. Bool, P. Rensen (Red.), *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein* (pp. 165-184). Amsterdam: SWP
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., & Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test Of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288-306.
- Hoque, K., & Noon, M. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the 'empty shell' hypothesis. *Work, Employment and Society*, 18(3), 481-506.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2016). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- HRW. (2020). *Verslag 2019. Meer actieven voor een welvarende en inclusieve economie*. Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 25/11/2021 via
https://hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2019.pdf
- HRW. (2021). *Welke positie hebben de laaggeschoolden op de arbeidsmarkt in België?* Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 25/11/2021 via
https://hrw.belgie.be/sites/default/files/content/download/files/hrw_2020_laaggeschoolden.pdf
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Janssens, M. (2002). *Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Trivisi: Administratie Werkgelegenheid.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Universitaire pers Leuven.
- Janz, N. K., & Becker, M. H. (1984). The Health Belief Model: a decade later. *Health Education Quarterly*, 11(1), 1-47. <https://doi.org/10.1177/109019818401100101>
- Jehn, K., & Bezrukova, K. (2004). A Field Study of Group Diversity, Workgroup Context, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729. <https://doi.org/10.1002/job.257>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1474-1486.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kazdin, A. E. (2012). *Behavior modification in applied settings* (7th Ed.). Waveland Press.

- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *The Journal of applied psychology*, 94(1), 77-89.
<https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Keller, P. A. (1999). Converting the unconverted: The effect of inclination and opportunity to discount health-related fear appeals. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 403-415.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.403>
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership quarterly*, 29(2), 346-364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2010). What does diversity management mean for the gender equality project in the United Kingdom? Views and experiences of organizational "actors". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 27(3), 249-262.
- Knowles, E. S., & Riner, D. D. (2007). Omega approaches to persuasion: Overcoming resistance. In A. R. Pratkanis (Ed.), *The science of social influence: Advances and future progress* (pp. 83–114). New York: Psychology Press.
- Kobo, Y. (2021). It's not just the economy, it's hr, stupid. De Tijd. Geraadpleegd op 02/09/2021 via <https://www.tijd.be/opinie/column/it-s-not-just-the-economy-it-s-hr-stupid/10317997.html>
- Kok, G., Gottlieb, N. H., Commers, M., & Smerecnik, C. (2008). The Ecological Approach in Health Promotion Programs: A Decade Later. *American Journal of Health Promotion*, 22(6), 437-442.
<https://doi.org/10.4278/ajhp.22.6.437>
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
<https://doi.org/10.2307/256746>
- Kreuter, M., Green, M., Cappella, J., Slater, M., Wise, M., Storey, D., . . . Woolley, S. (2007). Narrative Communication in Cancer Prevention and Control: A Framework to Guide Research and Application. *Annals of behavioral medicine: a publication of the Society of Behavioral Medicine*, 33(3), 221-235.
<https://doi.org/10.1080/08836610701357922>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In A. P. Brief (Red.), *Diversity at work* (pp. 265-317). Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511753725.010>
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Lechner, L., Kremers, S., & Meertens, R. (2010). Determinanten van gedrag. In L. Lechner, I. Mesters, & C. Bolman (Red.), *Gezondheidspsychologie bij patiënten* (pp. 77-108). Assen: Van Gorcum.

- Lechner, L., Kremers, S., Meertens, R., & de Vries, H. (2012). Determinanten van gedrag. In J. Brug, P. van Assema, & L. Lechner (Red.), *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Een planmatige aanpak* (pp. 83-123). Assen: Van Gorcum.
- Lee, P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, 281-298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
- Leeuw, F. L. (2005). Trends and developments in program evaluation in general and criminal justice programs in particular. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 11(3), 18-35. <http://dx.doi.org/10.1007/s10610-005-0835-2>
- Leeuw, F.L., & Van Ooijen-Houben, M.M.J. (2010). *Evaluatie van justitiële (beleids) interventies*. Den Haag: WODC
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright)*. New York: Harpers & Brothers Publishers.
- Li, A. (2021). *Inclusive Leadership Questionnaire: The Design and Validation of a Theory-based Instrument*. New York: Columbia University.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human resource management*, 58(4), 353-369. <https://doi.org/10.1002/hrm.21956>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Loef, J., Olmeijer, K., & Van Galen, N. (2020). CASI - Communicatie Activatie Strategie Instrument. Rijksoverheid Dienst Publiek en Communicatie. Geraadpleegd op 19/09/2021 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/02/01/communicatie-activatie-strategie-instrument-casi>
- Luszczynska, A., Tryburcy, M., & Schwarzer, R. (2007). Improving fruit and vegetable consumption: a self-efficacy intervention compared with a combined self-efficacy and planning intervention. *Health Education Research*, 22(5), 630-638. <https://doi.org/10.1093/her/cyl133>
- Lutz, H., Herrera Vivar, M., Supik, L., & Holden, G. (2011). Framing intersectionality: An introduction. *Framing Intersectionality: Debates on a Multi-Faceted Concept in Gender Studies*, New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lückerath-Rovers, M. (2009). Gender-diversiteit: de Nederlandse business case. *Organisatie en Management*, 83(3), 92-103.
- Maes, S., & Karoly, P. (2005). Self-Regulation Assessment and Intervention in Physical Health and Illness: A Review. *Applied Psychology*, 54(2), 267-299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00210.x>
- Makhdoomi, U. (2018). Top Management Commitment and Diversity Challenges in Telecom Sector. *Asian Journal of Managerial Science*, 7(1), 53-56. <https://doi.org/10.51983/ajms-2018.7.1.1288>

- McAlister, A., & Fernandez, M. (2002). Behavioral journalism accelerates diffusion of healthy innovations. In R. C. Hornik (Red.), *Public health communication* (pp. 315-326). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- McDermott, M. S., Oliver, M., Svenson, A., Simnadis, T., Beck, E. J., Coltman, T., . . . Sharma, R. (2015). The theory of planned behaviour and discrete food choices: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 12(1), 162. <https://doi.org/10.1186/s12966-015-0324-z>
- McDonnall, M. C., & Lund, E. M. (2020). Employers' Intent to Hire People Who Are Blind or Visually Impaired: A Test of the Theory of Planned Behavior. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 63(4), 206-215. <https://doi.org/10.1177/0034355219893061>
- McGuire, W. (2001). Input and output variables currently promising for constructing persuasive communications. In R. E. Rice & C. K. Atkin (Red.), *Public communication campaigns* (pp. 22-48). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mevissen, F., Meertens, R., Ruiter, R., & Schaalma, H. (2012). Bedtime stories: The effects of self-constructed risk scenarios on imaginability and perceived susceptibility to sexually transmitted infections. *Psychology & health*, 27(9), 1036-1047. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.648935>
- Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). *The behaviour change wheel: a guide to designing interventions*. London: Silverback Publishing.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Montano, D., Kasprzyk, D., Glanz, K., Rimer, B., & Viswanath, K. (2008). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavior model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (pp. 67-96). New York: Jossey-Bass.
- Montano, D., & Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior: Theory, research, and practice, 5th ed.* (pp. 95-124). New York: Jossey-Bass/Wiley.
- Mor Barak, M. (2014). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Mor Barak, M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333 <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2018). Quotas and affirmative action: Understanding group-based outcomes and attitudes. *Social and Personality Psychology Compass*, 12(3), e12374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/spc3.12374>

- Moyer-Gusé, E. (2008). Toward a Theory of Entertainment Persuasion: Explaining the Persuasive Effects of Entertainment-Education Messages. *Communication Theory*, 18(3), 407-425. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00328.x>
- Muffels, R., van Neure, S., de Lange, A., van Woerkom, M., & Dettalle, S. (2019). *Werk dat Fit. Een waarden perspectief op werkzekerheid, talent en sociale innovatie: Eindrapportage mindlabs en literatuurstudie Academische Werkplaats*. Tilburg: Tranzo (Tilburg University).
- Mukherjee, A., & Dubé, L. (2012). Mixing emotions: The use of humor in fear advertising. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(2), 147-161. <https://doi.org/10.1002/cb.389>
- Mulders, H., van Ruitenbeek, G., & Zijlstra, F. (2020). Methode Inclusief Herontwerp van Werk vernieuwd: IHW2.0. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 28, 46-49. <https://doi.org/10.1007/s12498-020-1262-5>
- Mullholand, G., Ozbilgin, M., & Worman, D. (2005). *Managing diversity: linking theory and practice to business performance*. London: CIPD.
- Murphy, M. C., Kroeper, K. M., & Ozier, E. M. (2018). Prejudiced places: How contexts shape inequality and how policy can change them. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 66-74. <https://doi.org/10.1177/2372732217748671>
- Nabi, R. L. (2016). Laughing in the Face of Fear (of Disease Detection): Using Humor to Promote Cancer Self-Examination Behavior. *Health Communications*, 31(7), 873-883. <https://doi.org/10.1080/10410236.2014.1000479>
- Naff, K., & Kellough, J. (2003). Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making a Difference? *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1307-1336. <https://doi.org/10.1081/PAD-120024399>
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- Nijhuis, F. J. N., Mulders, H. P. G., & Zijlstra, F. R. H. (2011). Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. *Aan de slag*, 11, 20-23.
- Nishii, L. (2012). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 330-363). New York: Jossey-Bass/Wiley
- NBB (2021, 1 juli), Het omzetverlies van de Belgische ondernemingen verkleint maar veel bedrijven kampen met aanwervings- en toeleveringsproblemen [Persbericht]. Geraadpleegd op 11 november 2021, van <https://www.nbb.be/nl/artikels/het-omzetverlies-van-de-belgische-ondernemingen-verkleint-maar-veel-bedrijven-kampen-met>
- O'Keefe, D. J. (2016). *Persuasion: Theory and Research*. (3rd ed.). Thousands Oaks: SAGE Publications.
- OECD. (2010). *Glossary of key terms in evaluation and results based management (in English, French and Spanish), evaluation and aid effectiveness No. 6*. London: OECD Publishing.

- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). New York: Jossey-Bass/Wiley
- Oke, A. (2015). Workplace Waste Recycling Behaviour: A Meta-Analytical Review. *Sustainability*, 7(6), 7175-7194. <https://doi.org/10.3390/su7067175>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & organization management*, 38(4), 480-511. <https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). 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>
- Out, M., Haenraets, R., Andriessen, S., & Stavenuiter, M. (2020). *Literatuurstudie baancreatie. Bijlage bij 'werk voor iedereen. baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- O'Brien, L. T., & Gilbert, P. N. (2013). Ideology: *An invisible yet potent dimension of diversity*. In Q. Roberson (Ed.), *Oxford handbook of diversity and work*. New York: Oxford University Press.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press.
- Page, S. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77c0h>
- Parker, S., Wall, T., & Cordery, J. (2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., & Walshe, K. (2005). Realist review - A new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of health services research & policy*, 10(1), 21-34. <https://doi.org/10.1258/1355819054308530>
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousands Oaks: SAGE Publications
- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realistic evaluation*. London; The British Cabinet Office.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Perry, E. L., & Li, A. (2019). *Diversity Climate in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Peter, P. C., & Honea, H. (2012). Targeting Social Messages with Emotions of Change: The Call for Optimism. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 269-283. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.098>
- Peters, G. J., Ruiter, R. A., & Kok, G. (2013). Threatening communication: a critical re-analysis and a revised meta-analytic test of fear appeal theory. *Health Psychology Review*, 7(1), s8-s31. <https://doi.org/10.1080/17437199.2012.703527>
- Phillips, K. W., Duguid, M., Thomas-Hunt, M., & Uparna, J. (2012). Diversity as knowledge exchange: The roles of information processing, expertise, and status. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 157-178). New York: Oxford University Press.
- Phoenix, A. (1998). *(Re)constructing gendered and ethnicised identities: are we all marginal now?* Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00388>
- Plaut, V. C. (2010). Diversity science: Why and how difference makes a difference. *Psychological Inquiry*, 21(2), 77-99. <https://doi.org/10.1080/10478401003676501>
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is Multiculturalism or Color Blindness Better for Minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444-446.
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., Hurd, K., & Romano, C. A. (2018). Do color blindness and multiculturalism remedy or foster discrimination and racism? *Current Directions in Psychological Science*, 27(3), 200-206. <https://doi.org/10.1177/0963721418766068>
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Polder, J., Vrooman, C., Josten, E., Echtelt, v., P., & Blonk, R. (2016). *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Hoofddorp: TNO
- Poteat, V. P., & Spanierman, L. B. (2012). Modern racism attitudes among white students: The role of dominance and authoritarianism and the mediating effects of racial color-blindness. *The Journal of Social Psychology*, 152(6), 758-774. <https://doi.org/10.1080/00224545.2012.700966>
- Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1996). Pluralistic ignorance and the perpetuation of social norms by unwitting actors. *Advances in experimental social psychology*, 28, 161-209. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60238-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60238-5)
- Prestwich, A., Sheeran, P., Webb, T., & Gollwitzer, P. (2015). Implementation Intentions. In M. Conner & P. Norman, *Predicting and Changing Health Behaviour* (pp. 321-357). New York: McGraw-Hill
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (2008). The transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice, 4th ed.* (pp. 97-121). New York: Jossey-Bass.
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (2015). The transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior: Theory, research, and practice, 5th ed.* (pp. 125-148). New York: Jossey-Bass/Wiley.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Raaijmakers, M. (2008). *Authentiek verbinden. Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief* (Doctoral dissertation). Geraadpleegd via <https://research.rug.nl/en/publications/authentiek-verbinden-diversiteitsmanagement-vanuit-een-veranderku>.
- 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>

- Rekenhof. (2020). 177e Boek – deel II: Boek 2020 over de Sociale Zekerheid. Verslag van het Rekenhof aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Rekenhof. Geraadpleegd via <https://www.ccrek.be/NL/Publicaties/Fiche.html?id=59409026-f534-44cc-9a8c-769968b51db5>
- Renes, R. J., van de Putte, B., van Breukelen, R., Loef, J., Otte, M., & Wennekers, C. (2011). *Gedragsverandering via campagnes*. Den Haag: Ministerie van Algemene Zaken
- Reskin, B. F. (2000). The Proximate Causes of Employment Discrimination. *Contemporary Sociology*, 29, 319.
- Rhodes, R., & de Bruijn, D. (2013). How big is the physical activity intention-behaviour gap? A meta-analysis using the action control framework. *British journal of health psychology*, 18(2), 296-309. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12032>
- Richeson, J., & Nussbaum, R. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 417-423. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.09.002>
- 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>
- Roberson, Q. M., & Hyeon Jeong, P. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group & organization management*, 32(5), 548-568. <https://doi.org/10.1177/1059601106291124>
- Robinson, G. J., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Rogers, R. W., & Prentice-Dunn, S. (1997). Protection motivation theory. In D. S. Gochman (Red.), *Handbook of health behavior research 1: Personal and social determinants* (pp. 113-132). New York: Plenum Press.
- Rosenthal, L., & Levy, S. R. (2010). The colorblind, multicultural, and polycultural ideological approaches to improving intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review*, 4(1), 215-246. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2010.01022.x>
- Rossum, A., & Freese, C. (2017). Werkgevers en de Participatiewet in tijden van reorganisatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(1), 6-23. <https://doi.org/10.5117/2017.033.001.002>
- Ruiter, R., Kok, G., Lechner, L., Meertens, R., & Brug, J. (2017). Theorieën en methodieken van verandering. In J. Brug, van, P. Assema, & L. Lechner (Red.), *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: Een planmatige aanpak* (p. 145 - 183). Assen: Van Gorcum
- Ruiter, R. A. C., Kessels, L. T. E., Peters, G.-J. Y., & Kok, G. (2014). Sixty years of fear appeal research: Current state of the evidence. *International Journal of Psychology*, 49(2), 63-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ijop.12042>
- Şahin, O., van der Toorn, J., Jansen, W. S., Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2019). Looking Beyond Our Similarities: How Perceived (In)Visible Dissimilarity Relates to Feelings of Inclusion at Work. *Frontiers in Psychology*, 10, 575. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00575>
- Salancik, G. (1997). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (p. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Sallis, J. F., & Owen, N. (1997). Ecological models. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Red.), *Health Behaviour and Health Education: Theory, Research, and Practice, (2nd ed.)* (p. 403-424). New York: Jossey-Bass.

- Sanderson, I. (2000). Evaluation in complex policy systems. *Evaluation*, 6(4), 433-454.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). Burnout en bevlogenheid. In W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
https://doi.org/10.1007/978-90-313-6556-2_17
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, C. R., Zaval, L., Weber, E. U., & Markowitz, E. M. (2017). The influence of anticipated pride and guilt on pro-environmental decision making. *PLOS ONE*, 12(11), e0188781.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0188781>
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050. Leuven: Steunpunt Werk
- Senthil, K. N., & Venkatesh, S. (2015). Impact of Humor Advertising in Radio and Print Advertising - A Review. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*, 4(2), 276-280.
- Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Sheeran, P., & Webb, T. L. (2016). The Intention—Behavior Gap. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(9), 503-518. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/spc3.12265>
- Shore, L., & Chung, B. G. (2021). Enhancing Leader Inclusion While Preventing Social Exclusion in the Work Group. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 12257.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12257abstract>
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Skinner, C. S., Tiro, J., & Champion, V. L. (2015). The Health Belief Model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior: Theory, research, and practice*, 5th ed. (p. 75-94). New York: Jossey-Bass/Wiley.
- Slater, M. D. (2002). Entertainment education and the persuasive impact of narratives. In M. C. Green, J. J. Strange, & T. C. Brock (Red.), *Narrative impact: Social and cognitive foundations*. (p. 157-181). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Slater, S. F., Weigand, R. A., & Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, 51(3), 201-209.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285.
<https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Smit, A., & Minderhoud, J. (2003). *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*. Hoofddorp: TNO
- Smit, A., Penninga, M., Fermin, B., & Andriessen, S. (2007). *Sociale Economie en de lokale overheid; Samenwerken met sociale ondernemers als strategie bij werkgelegenheidsbeleid*. Hoofddorp: TNO

- Sniehotta, F. F., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). Bridging the intention-behaviour gap: Planning, self-efficacy, and action control in the adoption and maintenance of physical exercise. *Psychology & Health*, 20(2), 143-160. <https://doi.org/10.1080/08870440512331317670>
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Plenum Press.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Statbel (2021a), *Werkzaamheidsgraad*. Geraadpleegd op 26/11/2021 van www.statistiekvlaanderen.be/nl/werkzaamheidsgraad
- Statbel (2021b), *Bevolking naar onderwijsniveau (scholingsgraad)*. Geraadpleegd op 26/11/2021 van www.statistiekvlaanderen.be/nl/bevolking-naar-onderwijsniveau-scholingsgraad
- Statbel (2021c), *Werkloosheidsgraad*. Geraadpleegd op 26/11/2021 van www.statistiekvlaanderen.be/nl/ilo-werkloosheidsgraad
- Sutton, S. (1998). Predicting and Explaining Intentions and Behavior: How Well Are We Doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317-1338. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01679.x>
- Sutton, S. (2014). *Transtheoretical model of behaviour change*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511543579.050>
- Syurina, E. V., Klaassen, P., Fraaije, A., Klein, M.C.A., & Regeer, B. J. (2017). *Technologie & Inclusie: De rol van technologie in arbeidsparticipatie van mensen met een licht verstandelijke beperking*. Hoofddorp: TNO
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Red.), *The social psychology of inter-group relations* (p. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). What's moral about the self-conscious emotions? In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Red.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (p. 21-37). New York: Guilford Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros.
- Thomas, D. (2011). What do leaders need to understand about diversity?
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2004). TARGET ARTICLE: "Putting the Self Into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model". *Psychological Inquiry*, 15(2), 103-125. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1502_01
- Triandis, H. C. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. *Nebraska Symposium on Motivation*, 27, 195-259.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group

in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>

Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory. *American Journal of Sociology*, 94(4) 645-646. <https://doi.org/10.2307/2073157>

Van Amelsfoort, P. (1989). Een model voor de moderne besturingsstructuur volgens de sociotechnische theorie. *Gedrag en Organisatie*, 2, 253-267.

van Beek, L., Cancedda, A., & Scheele, C. (2016). *The Business Case for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity. Report on good practices*. Brussel: European Commission.

van Dam, K., van Vuuren, T., & van der Heijden, B. I. J. M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een overzicht. *Gedrag en Organisatie*, 29(1), 3-27.

Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). *Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Van der Klink, J. J. L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., & Zijlstra, F. R. H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw

Van Der Schalk, J., Bruder, M., & Manstead, A. (2012). Regulating Emotion in the Context of Interpersonal Decisions: The Role of Anticipated Pride and Regret. *Frontiers in Psychology*, 3, 513. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00513>

Van Horsen, C. P., Van Blommesteijn, M., & Rosing, F. (2011). *Een Wajonger in mijn bedrijf?! Een onderzoek naar attitude, ervaring en bereidheid van werkgevers om een Wajonger in dienst te nemen en te houden*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual review of psychology*, 58, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

Van Lierop, B. (2016). *Handboek Functiecreatie: een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking*. Maastricht: Disworks.

van Scheppingen, A., Bos, E., Jansen, Y., Oude Hengel, J. K., Starren, A., ten Have, K., & Zwetsloot, G. (2013). *Evalueren van complexe interventies: methodologische overwegingen en casusbeschrijving van een organisatie gerichte interventie*. Hoofddorp: TNO

Van Twist, M. J. W., & Verheul, W. J. (2010). Onvoorziene opbrengsten: meer dan de tragiek van goede bedoelingen. *Beleid En Maatschappij*, 37(4), 308-318.

Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P.-J., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data*. Leuven: Steunpunt Werk.

van Vliet, O. & van Doorn, L. (2021), Baanpolarisatie en flexibilisering op de Europese arbeidsmarkt: Beleidsimplicaties voor Nederland. In E.M.H. Hirsch Ballin, A.P.C.M. Jaspers, J.A. Knottnerus & H. Vinke (Red.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving* (p. 287-304). Den Haag: Boom juridisch

- Vermeeren, B. (2014). *HRM implementation and performance in the public sector*. Rotterdam: Erasmus University press.
- Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Harvard University Press.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100-1120.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1100>
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602. <https://doi.org/10.2307/256593>
- Wauters, B., & Beach, D. (2018). Process tracing and congruence analysis to support theory-based impact evaluation. *Evaluation*, 24(3), 284-305.
- Weinstein, N. D., Sandman, P. M., & Blalock, S. J. (2008). The precaution adoption process model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Red.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*, 4th ed. (pp. 123-147). New York: Jossey-Bass.
- Wekker, G. D., & Lutz, H. (2001). Een hoogvlakte met koude winden. De geschiedenis van het genderen etniciteitsdenken in Nederland. In M. Botman, N. Jouwe, & G. D. Wekker (Red.), *Caleidoscopische visies. Zwarte, Migranten- en Vluchtelingen Vrouwenbeweging in Nederland*. Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen.
- Williams, K. (2012). Fear Appeal Theory. *Research in Business and Economics Journal*, 5, 63-82.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Mazei, J., & Morner, M. (2017). The paradox of diversity initiatives: When organizational needs differ from employee preferences. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 33-48. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2864-1>
- Winters, M. F. (2013). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. In B. M. Ferdman & D. R. Beane (Red.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. (p. 205-228). New York: Jossey-Bass/Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch7>
- Witte, K. (1994). Fear control and danger control: A test of the extended parallel process model (EPPM). *Communication Monographs*, 61(2), 113-134. <https://doi.org/10.1080/03637759409376328>
- Witte, K. (1995). Fishing for success: Using the persuasive health message framework to generate effective campaign messages. In E. Maibach & R. L. Parrott (Red.), *Designing health messages: Approaches from communication theory and public health practice* (pp. 145-166). Thousands Oaks: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452233451.n8>
- Wong, Y. J. (2015). The Psychology of Encouragement: Theory, Research, and Applications Ψ . *The Counseling Psychologist*, 43(2), 178-216. <https://doi.org/10.1177/0011000014545091>
- Wood, W., & Neal, D. (2007). A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface. *Psychological review*, 114(4), 843-863. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.4.843>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
<https://doi.org/10.1177/014920630202800302>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis (CAHRS Working Paper #07-03)*. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Red.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (p. 97-110). New York: Wiley.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>

Yzer, M., Cappella, J., Fishbein, M., Hornik, R., Sayeed, S., & Ahern, R. (2004). The Role of Distal Variables in Behavior Change: Effects of Adolescents' Risk for Marijuana Use on Intention to Use Marijuana¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(6), 1229-1250. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02005.x>

Zijlstra, F., Mulders, H., & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve Organisaties - Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 21-29. <https://doi.org/10.5117/2012.028.001.022>