

Van beleid naar praktijk

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van informele netwerken op doorgroeikansen van medewerkers met een migratieachtergrond binnen de gemeente Amsterdam

Student: Tyshaini Bruno
Studentnummer: 2819513
E-mailadres: t.m.bruno@student.vu.nl
Datum: 1 augustus 2025
Onderwijsinstelling: Vrije Universiteit Amsterdam,
Sociologie
Beoordelaar: Lise Woensdregt
Tweede Beoordelaar: Fabian Holle
Aantal woorden: 20655

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie over de invloed van informele netwerken op het diversiteits- en inclusiebeleid binnen de gemeente Amsterdam. In dit onderzoek heb ik me gericht op de vraag in hoeverre zulke netwerken bijdragen aan, of juist belemmeren, dat medewerkers met een migratieachtergrond kunnen doorgroeien naar hogere functies.

Deze scriptie markeert het einde van mijn masterstudie Sociologie, die ik volgde na het afronden van mijn bachelor Forensisch Onderzoek. Tijdens mijn werk als (forensisch) onderzoeker merkte ik steeds vaker dat beleid op papier er goed uitziet, maar dat het in de praktijk moeilijk is om het echt uit te voeren. In fraudeonderzoek zie je bijvoorbeeld hoe mensen soms precies binnen de regels blijven, maar toch de bedoeling van het beleid ondermijnen. Juist daardoor raakte ik gefascineerd door de cultuur achter beleid: hoe formele regels en informele praktijk niet altijd met elkaar overeenkomen. Wat gebeurt er onder de oppervlakte, welke ongeschreven regels spelen mee, en hoe zorgen we ervoor dat beleid niet alleen ergens staat, maar ook écht werkt? Dit onderzoek zie ik als een bijdrage om die vertaling te maken: van papieren doelen naar werkelijke verandering.

Mijn keuze voor dit specifieke onderwerp is daarnaast ook persoonlijk gemotiveerd. Als vrouw met een migratieachtergrond en veel ambities herken ik sommige van de thema's die in dit onderzoek naar voren komen. Het gevoel dat er soms dingen meespelen die niet uitgesproken worden, maar mogelijk wel invloed hebben. Juist daarom vond ik het belangrijk om dit onderwerp te onderzoeken, vanuit zowel professionele als persoonlijke betrokkenheid.

Ik hoop dat deze scriptie niet alleen relevant is voor beleidsadviseurs of onderzoekers, maar voor iedereen die zich erdoor geraakt voelt. Dat zijn onder anderen mensen met een migratieachtergrond, maar ook mensen uit andere groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn. En zeker ook bestuurders: want divers samengestelde organisaties leveren aantoonbaar betere resultaten op, mits er ruimte is voor ieders perspectief.

Tot slot wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider: Lise Woensdregt. Een meelevende vrouw, kritisch, onderzoekend en altijd gericht op maatschappelijke impact. Bedankt voor uw scherpe blik, inhoudelijke feedback en bemoedigende woorden. Ook wil ik in mijn zakelijke omgeving mijn leidinggevende bedanken, die voor mij een eerste “bruggenbouwer” is geweest in mijn carrière. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun, geduld en aanmoediging tijdens dit proces. Mijn dank gaat daarnaast uit naar de gemeente Amsterdam voor haar bereidheid om ruimte te bieden aan onderzoek en reflectie op diversiteit en inclusie binnen de organisatie. En als laatste: *Dios ta bon!*

Tyshaini Bruno
Amsterdam, juli 2025

Samenvatting

Hoewel de gemeente Amsterdam zich actief inzet voor een divers personeelsbestand, blijven medewerkers met een migratieachtergrond sterk ondervertegenwoordigd in hogere functies. Dit roept de vraag op in hoeverre de inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I) daadwerkelijk leiden tot gelijke kansen op door groei. In de praktijk blijkt dat formele maatregelen slechts een deel van het verhaal vertellen. Achter de schermen speelt een minder zichtbaar maar invloedrijk mechanisme een rol: informele netwerken. Deze netwerken bepalen vaak wie gezien wordt, toegang krijgt tot kansen, en gesteund wordt in het carrièrepad.

Dit onderzoek richtte zich daarom op de centrale vraag: Hoe beïnvloeden informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam het diversiteits- en inclusiebeleid bij het bevorderen van medewerkers met een migratieachtergrond naar hogere functies? Deze vraag is onderzocht op basis van een kwalitatieve analyse van bestaande transcripties van diepte-interviews, afgenomen in het overkoepelende project ‘The Effectiveness of Diversity and Inclusion Policies’ (TEDIP), waar dit onderzoek deel van uitmaakt. In totaal zijn 10 respondenten uit verschillende delen van de organisatie geïnterviewd. De analyse is uitgevoerd aan de hand van thematische codering en voornamelijk geïnspireerd door het werk van Pierre Bourdieu (1986, 1990, 1977), die informeel kapitaal en culturele codes centraal stelt in sociale ongelijkheid.

De resultaten laten zien dat informele netwerken fungeren als een parallelle structuur naast het formele D&I-beleid. Hoewel er op papier sprake is van gelijke kansen, blijken de échte kansen vaak al te zijn verdeeld vóórdat die procedures in werking treden. Kansen op

doorgroei ontstaan veelal via aanbevelingen, spontane uitnodigingen voor gesprekken met hogere leidinggevendenden, of deelname aan informele overlegcircuits waarin toekomstig promoties worden besproken. Juist hier blijken medewerkers met een migratieachtergrond structureel minder aanwezig. Niet vanwege gebrek aan ambitie of talent, maar omdat ze minder vaak deel uitmaken van netwerken die toegang geven tot zulke gelegenheden.

Deze netwerken werken als een filter: ze bieden zichtbaarheid, strategische informatie, en informele steun aan wie erbij hoort, en laten anderen grotendeels buiten beeld.

Medewerkers die zich herkennen in dominante omgangsvormen, culturele codes en communicatiestijlen, zijn in het voordeel. Voor medewerkers met een migratieachtergrond geldt dat zij zich vaker moeten aanpassen aan een heersende norm om ‘mee te kunnen draaien’. Zelfprofilering, assertiviteit en herkenbare omgangsvormen gelden in veel teams impliciet als norm voor leiderschap en ‘doorgroeipotentieel’. Deze verwachtingen zijn echter niet voor iedereen vanzelfsprekend of haalbaar. De impliciete regels over wie als ‘geschikt’ wordt gezien, sluiten zo ongemerkt groepen uit die juist het onderwerp zijn van inclusief beleid.

Tegelijkertijd biedt het onderzoek ook nuance: informele netwerken kunnen óók een hefboom vormen voor doorgroei, mits zij bewust worden ingezet als brug. Leidinggevendenden en collega’s die hun sociaal kapitaal actief inzetten om medewerkers met een migratieachtergrond te begeleiden of te positioneren, kunnen een positief verschil maken. Zulke informele sponsoring blijkt echter afhankelijk van persoonlijke motivatie, wederzijdse klik, en vooral toeval. Er is geen formele borging, daarmee blijft het effect beperkt tot individuele situaties en wordt de structurele ongelijkheid nauwelijks doorbroken.

De bevindingen laten zien dat het D&I-beleid in zijn huidige vorm kwetsbaar is voor symboliek. Zolang informele netwerken niet worden meegenomen in beleid, blijven doorgroeikansen ongelijk verdeeld, en blijven belangrijke talenten onbenut.

Op basis van deze bevindingen zijn aanbevelingen gedaan om ondersteunende netwerken structureel te versterken en verankeren, bijvoorbeeld door buddytrajecten te verlengen, ERG's te koppelen aan het topmanagement, en D&I duurzaam te integreren in alle HR-processen. Ook wordt geadviseerd om beoordelingsgesprekken te verbinden aan inclusiedoelen, duidelijke KPI's met opvolging vast te stellen, te investeren in inclusief leiderschap en de impliciete normen binnen de organisatie actief bespreekbaar te maken.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoud.....	5
1 Inleiding	8
1.1 Leeswijzer	12
2 Theorie	14
3 Methode.....	20
3.1 Filosofische grondslagen	20
3.2 Oorspronkelijke onderzoeksopzet en wijziging van het veld	21
3.3 Dataverzameling	23
3.4 Operationalisatie van de centrale concepten	26
3.5 Analyseprocedure	28
3.6 Ethische overwegingen en datamanagement	29
3.7 Reflectie op de eigen positie als onderzoeker	30
3.8 Beperkingen.....	31
4 Resultaten	33

4.1 Beleidscontext en formele ambitie	33
4.1.1 Ambities en uitgangspunten van het D&I-beleid.....	34
4.1.2 Instrumenten en interventies	34
4.1.3 Beleidsverantwoordelijkheid en implementatie	36
4.2 Cultuur binnen de gemeente Amsterdam	37
4.2.1 Een ‘echte netwerkorganisatie’	38
4.2.2 Angstcultuur en gebrek aan psychologische veiligheid.....	43
4.2.3 Impliciete normen: "erbij horen door aanpassen"	47
4.2.4 Leiderschap als bepalende factor	52
4.3 Beleefde werking van het D&I-beleid.....	55
4.3.1 Kloof tussen beleid en praktijk.....	57
4.3.2 Tussen steun en zelfinitiatief.....	61
4.3.3 Perceptie van eerlijke kansen	65
4.3.4 Management: probleem én sleutel tot verandering	67
4.4 Mechanismen binnen informele netwerken die doorgroei beïnvloeden.....	70
4.4.1 Ongelijke toegang tot sociaal kapitaal	70
4.4.2 Homofilie en culturele gelijkenis.....	71

4.4.3 Ongeschreven regels en symbolisch geweld.....	72
4.4.4 Gesloten netwerken aan de top	73
4.4.5 Informele steun en mentorschap	73
4.4.6 Informatie-asymmetrie en zichtbaarheid	74
4.4.7 Discursieve macht, micro-agressies en de prijs van uitspreken.....	74
5 Discussie en conclusie.....	76
5.1 Interpretatie in het licht van de theorie	76
5.2 Theoretische implicaties	78
5.3 Sterke en zwakke punten	80
5.4 Conclusie en beantwoording van de hoofdvraag.....	81
5.5 Praktische implicaties	83
5.6 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	85
Literatuur	86

1 Inleiding

‘Studeren is de sleutel tot succes.’ Die boodschap wordt van kleins af aan meegegeven, vaak door ouders met een migratieachtergrond die hun kinderen willen motiveren om kansen te grijpen (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek, 2017). Hard werken, een diploma behalen en vervolgens je plek veroveren, dat is de belofte. Toch blijkt in de professionele wereld dat succes niet uitsluitend afhangt van capaciteiten of inzet (Rivera, 2012). Subtiele processen, die buiten formele regels en procedures opereren, spelen eveneens een doorslaggevende rol in wie doorstroomt naar hogere posities (‘de top’). Juist in deze minder zichtbare dynamieken schuilt een verklarend mechanisme voor het uitblijven van diversiteit aan de top van organisaties (Rivera, 2012; Ely & Thomas, 2001).

Met name het tempo waarin gender- en culturele diversiteit in hogere functies toeneemt, blijft al jaren achter. De Sociaal-Economische Raad (SER) waarschuwt dat het “hoog tijd is voor een evenredige vertegenwoordiging” van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond in topfuncties binnen de publieke sector (SER, 2019). Ondanks jaren aan beleid is de top van veel publieke organisaties, waaronder de gemeente Amsterdam, nog altijd overwegend homogeen. Slechts 13,8% van alle rijksambtenaren heeft een niet-westerse achtergrond, en dat percentage daalt verder in de hogere schalen, tot slechts 1,3% in topfuncties (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK], 2023; Consultancy.nl, 2018). Ook in de media is hier de afgelopen jaren herhaaldelijk aandacht voor geweest. Zo meldde de NOS al in 2019: “Bij de hele Rijksoverheid is overigens duidelijk dat het aandeel personeelsleden met een niet-westerse achtergrond daalt naarmate de schaal stijgt” (NOS, 2019).

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken erkent dat de rijksoverheid “te weinig divers is” in de top, en benoemt culturele diversiteit op senior posities als beleidsprioriteit (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022). Tegelijkertijd laten recente onderzoeken zien dat medewerkers met een migratieachtergrond structurele obstakels blijven ervaren. Ruim een kwart (29 %) van de rijksoverheidsmedewerkers met een niet-Europese herkomst rapporteerde het afgelopen jaar ervaringen met racisme of discriminatie, variërend van subtiele uitsluitingsmechanismen tot actief tegenwerken van promotiekansen (BZK, 2023; Verwonderzoek & Labyrinth Onderzoek & Advies, 2024).

Waar formeel beleid uitgaat van gelijke kansen, geven medewerkers toch aan dat zij zich niet altijd “gezien, gehoord of gesteund” voelen, ondanks vergelijkbare prestaties als collega’s zonder migratieachtergrond. Dit laat zien dat zichtbare diversiteit nog geen inclusie garandeert, en dat bestaande beleidsmaatregelen in de praktijk tekortschieten. Deze kloof tussen beleid en praktijk wordt ook breed erkend in de literatuur (Ghorashi, 2014; Ahmed, 2012). Steeds meer wetenschappelijke studies suggereren dat informele netwerken een sleutelrol spelen in deze kloof.

Informele netwerken zijn sociale banden, vaak onzichtbaar voor buitenstaanders, die structureren wie toegang krijgt tot cruciale informatie, steun van leidinggevend en de zogenaamde gunfactor bij promoties (Granovetter, 1973; Burt, 1992). Wie niet tot de juiste kring behoort, mist daardoor belangrijke kansen, hoe bekwaam iemand ook is. Binnen deze netwerken speelt het criterium van ‘cultural fit’ vaak een beslissende rol. Rivera (2012) laat in haar onderzoek naar wervingspraktijken zien dat de mate waarin iemand lijkt op de bestaande organisatiecultuur vaak zwaarder weegt dan formele kwalificaties. Deze voorkeur voor gelijken creëert een informele norm waarin vooral mensen die lijken op de bestaande

leidinggeevenden worden bevorderd, terwijl medewerkers met een migratieachtergrond hierdoor juist worden geraakt.

De SER (2019) onderstreept deze ongelijkheid en wijst erop dat mensen met een migratieachtergrond vaak in mindere mate beschikken over de juiste formele en informele netwerken, mede vanwege sociale afstand en het ontbreken van vanzelfsprekende connecties. Deze structurele achterstand is niet (uitsluitend) het gevolg van individuele keuzes of capaciteiten, maar wordt voornamelijk gevormd door bredere sociale verhoudingen.

Bourdieu's (1986) theorie van sociaal kapitaal biedt hiervoor een verklarend kader: toegang tot invloedrijke netwerken verschaft strategische hulpbronnen, die niet per se voortkomen uit talent, maar uit sociale verbondenheid met dominante groepen. Deze ongelijkheid in toegang tot netwerken is bovendien niet voor iedereen gelijk. Intersectioneel benaderd (Crenshaw, 1989) kunnen uitsluitingsmechanismen zich opstapelen. Zo kan een vrouw met een migratieachtergrond niet alleen barrières ervaren vanwege haar etniciteit, maar ook vanwege haar gender, wat haar toegang tot informele netwerken nog verder kan beperken.

Hoewel de rol van informele netwerken uitgebreid besproken is in de literatuur, blijven ze in de beleidspraktijk onderbelicht. Organisaties, waaronder de gemeente Amsterdam, richten zich in hun diversiteit- en inclusiebeleid (D&I-beleid) vooral op formele maatregelen zoals objectieve selectiecriteria, bias-trainingen en transparantere sollicitatieprocedures (BZK, 2024). In de praktijk blijkt echter dat zulke maatregelen weinig effect sorteren wanneer informele machtsstructuren en netwerken intact blijven. Zoals Kalev, Dobbin en Kelly (2006) laten zien, leiden formele interventies pas tot echte verandering wanneer ook de informele structuren worden aangepakt.

De gemeente Amsterdam voert sinds 2018 een expliciet diversiteits- en inclusiebeleid (Amsterdam, 2023), met als doel gelijke kansen voor alle medewerkers. Hierbij is gekozen voor een gedecentraliseerde aanpak: elke directie of afdeling stelt een eigen actieplan op. Juist die gedecentraliseerde aanpak roept vragen op over de zichtbaarheid en effectiviteit van het beleid in de praktijk. In deze thesis wordt daarom onderzocht welke invloed informele netwerken hebben op de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond naar hogere functies binnen de gemeente Amsterdam, ondanks formeel beleid dat gelijke kansen beoogt.

Het beantwoorden van deze vraag is zowel maatschappelijk als wetenschappelijk van belang. Maatschappelijk, omdat de gemeente Amsterdam met ruim 921.000 inwoners de grootste gemeente van Nederland is (CBS, 2024), een belangrijke publieke werkgever is met een voorbeeldfunctie. Zij heeft directe impact op diverse burgers en speelt een centrale rol in het bevorderen van sociale rechtvaardigheid en maatschappelijke cohesie (SCP, 2024). Diversiteit binnen organisaties vergroot bovendien de kans op innovatie, betere besluitvorming en bredere vertegenwoordiging van de samenleving (Cox, 1993; Herring, 2009). Effectief diversiteitsbeleid binnen deze organisatie kan daarnaast een positieve impact hebben op medewerkers, doordat het hun erkenning, betrokkenheid en doorgroeimogelijkheden vergroot (Shore et al., 2018).

Wetenschappelijk is dit onderzoek relevant omdat het zich richt op een onderbelicht aspect van diversiteitsbeleid: de onzichtbare sociale processen, culturele normen en dagelijkse omgangsvormen die inclusie in de praktijk vormgeven en mede bepalen wie toegang krijgt tot functies aan de top. Hoewel er toenemende aandacht is voor formele aspecten van diversiteit

(zoals bias-trainingen of quota), blijft empirisch inzicht in hoe informele structuren doorwerking hebben op inclusie schaars (Thomas & Ely, 1996; Nishii, 2013).

Dit onderzoek wil daarom niet alleen bijdragen aan wetenschappelijke inzicht, maar ook concrete aanbevelingen formuleren voor (publieke) organisaties die diversiteit willen bevorderen, voorbij de papieren realiteit. Daarom staat in dit onderzoek de volgende centrale vraag centraal: *“Hoe beïnvloeden informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam het diversiteits- en inclusiebeleid bij het bevorderen van medewerkers met een migratieachtergrond naar hogere functies?”*. Deze hoofdvraag is uitgewerkt in vier deelvragen:

1. Hoe zien informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam eruit?
2. Hoe beïnvloedt de organisatiecultuur binnen de gemeente Amsterdam de toegang tot informele netwerken?
3. Hoe ervaren medewerkers met een migratieachtergrond het diversiteits- en inclusiebeleid met betrekking tot doorgroeimogelijkheden?
4. Welke mechanismen binnen informele netwerken beïnvloeden de doorgroei van medewerkers met een migratieachtergrond?

1.1 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit vijf hoofdstukken. In dit hoofdstuk is de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken, gevolgd door de doelstelling en de centrale vraagstelling. Hoofdstuk 2 bevat een bespreking van de belangrijkste theoretische inzichten. De gekozen theorieën vormen de lens waarmee de empirische data worden geïnterpreteerd.

Hoofdstuk 3 bespreekt de methodologische keuzes die zijn gemaakt. Hierin worden onder meer de wijze van dataverzameling en de analysemethode toegelicht. Hoofdstuk 4 vormt het empirische hart van deze thesis en is opgedeeld in vier thematische paragrafen. Elke paragraaf draagt op een eigen manier bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag, maar heeft een verschillend analytisch doel: 4.1 biedt inzicht in de formele ambities van het D&I-beleid van de gemeente Amsterdam; 4.2 analyseert de organisatiecultuur zoals die wordt ervaren door medewerkers met een migratieachtergrond. Hierin wordt duidelijk hoe deze cultuur de toegang tot informele netwerken beïnvloedt.

Paragraaf 4.3 gaat in op de beleefde werking van het D&I-beleid vanuit het perspectief van deze medewerkers, waarna 4.5 inzoomt op de specifieke mechanismen binnen informele netwerken die doorgroeimogelijkheden beïnvloeden. Hierbij worden zeven mechanismen onderscheiden op basis van de analyse in voorgaande subhoofdstukken.

Hoofdstuk 5 bevat tot slot de discussie en conclusie. Hierin worden de hoofd- en deelvragen beantwoord, de bevindingen (aanvullend) geïnterpreteerd in het licht van de theorie, en implicaties voor beleid en vervolgonderzoek geformuleerd.

2 Theorie

De uitdrukking ‘het gaat niet om wat je weet, maar om wie je kent’ wordt vaak gebruikt om aan te geven dat relaties van grote invloed zijn op kansen. In de sociale wetenschappen wordt deze gedachte over netwerken ondersteund door theorieën zoals die van Granovetter (1973) over zwakke banden en Burt (1992) over structurele gaten. Om te onderzoeken of dit ook bij de gemeente Amsterdam geldt, is een theoretische basis nodig om de complexiteit van sociale structuren, macht en ongelijkheid te begrijpen.

Onderzoek laat zien dat informele netwerken deuren kunnen openen naar nieuwe kansen. Via koffieautomatenpraatjes, oude studievrienden of gezamenlijke lunches wordt belangrijke informatie gedeeld die soms niet op papier staan. Granovetter (1973) toonde aan hoe krachtig informele netwerken kunnen zijn bij het vinden van een baan. Opvallend genoeg bleken juist de zogenoemde “zwakke banden” effectief. Daarmee worden losse contacten of kennissen bedoeld, buiten de eigen directe sociale kring. Zulke banden openen de deur naar werelden en ideeën buiten je directe bubbel. In een groot instituut als de gemeente Amsterdam kan dit bijvoorbeeld betekenen dat een kort kennismakingsgesprek, gevolgd door een informele koffieafspraak, het begin vormt van een connectie die later kansen op zichtbaarheid en doorgroei kan opleveren.

Deze dynamiek wordt in de literatuur vaak verklaard met het concept sociaal kapitaal (Bourdieu, 1986). Bourdieu beschrijft sociaal kapitaal als de hulpbronnen die iemand kan inzetten via zijn of haar netwerk van relaties. Hij noemt dit “duurzame netwerken van onderlinge bekendheid en erkenning” (Bourdieu, 1986). Via zulke netwerken krijg je steun, aanbevelingen of informatie die je verder kunnen helpen. Maar toegang tot die netwerken is

niet voor iedereen even vanzelfsprekend: sommige mensen beschikken over contacten die deuren openen, terwijl anderen die toegang missen. Wie wel of geen toegang heeft, hangt sterk samen met bestaande sociale 'scheidslijnen'. In de context van doorgroeikansen betekent dit bijvoorbeeld dat medewerkers met een migratieachtergrond vaak minder goed vertegenwoordigd zijn in de informele netwerken aan de top (Benschop, 2009; van Laer & Janssens, 2011). Dat verschil in toegang wordt als een vorm van privilege gezien. McIntosh (1988) beschrijft dit als een “onzichtbaar, gewichtloos rugzakje” vol onuitgesproken voordelen. In organisaties vertaalt zich dat naar zaken zoals automatische aanbevelingen, herkenning in leidinggevenden of het voordeel van de twijfel tijdens beoordelingen. Al die voordelen kunnen bij elkaar het verschil maken tussen wel of niet opgemerkt worden voor een hogere functie.

Informele netwerken zijn dus niet neutraal van structuur; ze weerspiegelen en versterken de bestaande machtsverhoudingen en sociale grenzen binnen de organisatie. Mensen zijn van nature geneigd om banden te creëren met wie op henzelf lijkt, zoals achtergrond, opleiding, of zelfs hobby's en dit leidt tot het vormen van een 'bubbel' (McPherson et al., 2001). In de sociologie wordt wel gesproken van de “old boys network” wanneer bijvoorbeeld vooral witte mannelijke leidinggevenden elkaar onderling de bal toespelen (Petersen, Saporta & Seidel, 2000; McDonald, 2011). Zulke netwerken zijn lastiger te doorbreken voor buitenstaanders, omdat toegang via subtiele signalen van vertrouwen en erkenning gaat, en dus geen formele uitnodigingen (Petersen et al., 2000; Okafor, 2020).

Bourdieu (1990) heeft het dan specifiek over habitus en cultureel kapitaal: de ongeschreven regels, de stijl en taal van de dominante groep zijn vanzelfsprekend voor insiders, maar voor iemand met een andere achtergrond is dit niet het geval. Wie de codes en

grapjes van de heersende cultuur niet meteen begrijpt, staat al 1-0 achter in het informele spel. Zo kan een medewerker met migratieachtergrond merken dat hij of zij niet automatisch wordt meegenomen naar een vrijdagmiddagborrel. De drempel tot het netwerk kan dus hoger zijn voor hen: de structuur van informele netwerken is zodanig dat degenen die er het verst vandaan staan, er het moeilijkst in komen. Dit alles hangt samen met de cultuur van organisaties. Organisatiecultuur bepaalt voor een groot deel wie als ‘goed passend’ wordt gezien en wie makkelijker toegang krijgt tot informele netwerken (Acker, 2006; van Hulst, Ybema & Yanow, 2015; Rivera, 2012).

Foucault (1977) laat zien dat macht in organisaties niet alleen van bovenaf komt, maar vooral via subtiele, dagelijkse regels en gewoontes wordt doorgegeven. Het zit in de manier van spreken en in alles wat als ‘normaal’ gedrag wordt gezien. Ghorashi (2014) beschrijft dit als normdenken: een impliciete standaard voor wie als passend of professioneel wordt gezien. Vaak zijn die regels niet uitgesproken, maar iedereen voelt ze wel aan. Medewerkers leren al snel hoe ze zich moeten gedragen om ‘mee te draaien’, zelfs als ze niet volledig achter die regels staan. Daardoor blijven bestaande patronen in stand, ook als ze in het nadeel zijn van mensen uit minderheidsposities.

Het kan tevens spannend zijn om hiervan af te wijken, want wie zich uitspreekt over bijvoorbeeld andere perspectieven of nieuwe ideeën, kan het risico op weerstand of buitensluiting lopen (Foucault, 1977). Zo kan er een cultuur ontstaan waarin mensen terughoudend worden om dingen te benoemen of te veranderen, vooral als dat anders is dan wat ‘normaal’ gevonden wordt. Daarnaast laat literatuur zien dat mensen die zelf voordeel halen uit bestaande structuren, soms (bewust of onbewust) terughoudend zijn als er veranderingen worden voorgesteld (Ahmed, 2012; DiAngelo, 2018). Dat hoeft geen openlijke

tegenstand te zijn, maar kan zich uiten in kleine vormen van weerstand, zoals minder enthousiasme voor diversiteitsinitiatieven of een voorkeur om te blijven werken met vertrouwde collega's (Van Laer & Janssens, 2011; Benschop, 2009). Zo kan het gebeuren dat een collega met een migratieachtergrond niet wordt gevraagd voor een project, niet omdat diegene niet geschikt is, maar omdat een leidinggevende zich eerder verbonden voelt met iemand die op hem of haar lijkt. Zulke loyaliteiten zijn vaak onbewust, maar beïnvloeden wel wie welke kansen krijgt.

Dominante groepen beschouwen hun eigen plek vaak als “de norm” of als eerlijk verdiend, en zien daardoor minder snel hoe het systeem voor henzelf werkt en anderen juist buitensluit (McIntosh, 1988; Ahmed, 2012). Die blinde vlek voor het eigen institutionele voordeel zorgt ervoor dat diversiteitsbeleid ondanks goede intenties soms vastloopt op onzichtbare barrières.

Het formele D&I-beleid van de gemeente Amsterdam is bedoeld om juist die muur af te breken en gelijke doorgroeikansen te bevorderen. DiMaggio en Powell (1983) waarschuwen al dat organisaties vaak elkaars formele beleid gaan imiteren om als “goed” en legitiem gezien te worden, zonder dat dit per se betekent dat de organisatie intern echt verandert. Dit kan ertoe leiden dat de gemeente Amsterdam keurig een D&I-beleid op papier heeft, net als bij andere organisaties, terwijl de informele praktijk en verandering op de werkvloer achterblijft. In de praktijk kan dit betekenen dat medewerkers met een migratieachtergrond formeel gelijke kansen krijgen om te solliciteren op hogere functies; er kunnen wellicht trainingen of mentoringprogramma's opgezet worden in het kader van diversiteit. Maar zoals hierboven uitgelegd, informeel vergt doorgroeien meer dan hard

werken en competenties tonen. Als we kijken naar de literatuur gaat het ook om gezien te worden en daarvoor moet je in de juiste kringen zitten.

Deze inzichten wijzen op onderliggende mechanismen binnen netwerken die doorgroei beïnvloeden. Eén daarvan is wat Burt (1992) beschrijft als ‘structural holes’: wie als persoon twee gescheiden groepen met elkaar kan verbinden, heeft een voordelige positie. Diegene fungeert als brug en kunt informatie en kansen uit beide werelden halen. Onderzoek laat zien dat mensen die dit kunnen, sneller promotie maken en hoger gewaardeerd worden dan hun collega’s (Burt, 1992). Echter, dit voordeel geldt alleen voor degene die überhaupt toegang heeft tot meerdere groepen. Hier speelt ook mee dat mensen die de dominante cultuur delen elkaar sneller vertrouwen (bijv. Rivera, 2012). Bourdieu (1986) benadrukte al dat sociaal kapitaal niet zomaar ontstaat, maar voortkomt uit gedeelde culturele en sociale structuren. Als mensen dezelfde achtergrond of gewoontes delen, ontstaat er vanzelf sneller vertrouwen, en wordt iemand al snel gezien als ‘geschikt’ voor een bepaalde positie (Rivera, 2012). Andersom geldt ook: wie er anders uitziet of een andere achternaam heeft, krijgt dat voordeel van de twijfel niet automatisch. Dit speelt niet alleen bij migratieachtergrond, maar ook bij andere vormen van verschil, zoals gender, seksuele oriëntatie of sociaaleconomische achtergrond.

Vanuit een intersectioneel perspectief (Crenshaw, 1989) wordt duidelijk dat deze verschillen elkaar kunnen versterken. Een vrouw met een migratieachtergrond bij de gemeente Amsterdam kan dan ook met dubbele obstakels te maken krijgen: ze hoort niet bij de mannenclub én valt buiten de dominante (witte) meerderheid. Waar één verschil misschien nog overbrugbaar is, kunnen twee of meer overlappende identiteitskenmerken het extra

moeilijk maken om toegang te krijgen tot informele netwerken, en dus ook om opgemerkt te worden door de mensen die beslissen over promoties.

Intersectionaliteit herinnert ons eraan dat we niet te simpel moeten denken over ‘migratieachtergrond’ als één categorie. Er spelen vaak meerdere sociale dimensies tegelijk een rol, zoals gender, etniciteit, opleidingsniveau of klasse, en die beïnvloeden hoe uitsluiting of vertraging bij doorgroei werkt. Tegelijk blijft het formele discours binnen organisaties benadrukken dat iedereen gelijke kansen krijgt. Maar hoe wordt dat ervaren in de informele praktijk?

3 Methode

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes van het onderzoek toegelicht, waaronder de filosofische grondslagen, dataverzameling en analyse, ethiek en de rol van de onderzoeker.

3.1 Filosofische grondslagen

De keuzes tijdens de analyse die gedaan is om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn ingebed in een interpretatief epistemologisch kader, met een constructivistische ontologie als uitgangspunt. Dit betekent dat wordt uitgegaan van de aanname dat sociale werkelijkheden niet objectief en universeel bestaan, maar worden geconstrueerd in interactie tussen mensen (Guba & Lincoln, 1994). Binnen deze benadering staat niet de meetbare waarheid centraal, maar de betekenis die actoren geven aan hun ervaringen, handelingen en contexten.

Een interpretatieve benadering sluit nauw aan op het doel van de analyse: het verkrijgen van inzicht in hoe informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam worden ervaren, en op welke manieren deze invloed uitoefenen op de werking van D&I-beleid. Dergelijke inzichten kunnen niet worden begrepen zonder aandacht voor de subjectieve perspectieven van medewerkers, hun positionering in de organisatie en de onderliggende cultuur die richting geeft aan handelen.

De constructivistische ontologie impliceert dat de sociale werkelijkheid die geanalyseerd wordt, bijvoorbeeld wie toegang heeft tot informele netwerken of hoe inclusieve promotiekansen vorm krijgen, niet losstaat van hoe betrokkenen deze zelf begrijpen en beleven. Dat maakt kwalitatieve methoden, zoals semigestructureerde interviews, geschikt:

deze bieden ruimte voor complexiteit, gelaagdheid en contextafhankelijke interpretaties (Creswell & Poth, 2018).

Ook in de analyse van de data staat deze grondslag centraal: thema's worden niet 'ontdekt' als objectieve feiten, maar geïnterpreteerd als constructies die betekenis geven aan structurele processen binnen de organisatie. Op deze manier biedt de analyse niet alleen inzicht in formeel beleid, maar ook in de onzichtbare mechanismen die de werking ervan mede bepalen, zoals machtsrelaties, uitsluitingsmechanismen of sociaal kapitaal (Foucault, 1980; Bourdieu, 1986).

Kortom, de analyse erkent dat kennis niet neutraal is, maar een product van context, perspectief en verhouding. Die houding vraagt ook iets van de onderzoeker: een voortdurende reflectie op de eigen positie en rol in het analyseproces; een punt waar in paragraaf 3.7 verder op wordt ingegaan.

3.2 Oorspronkelijke onderzoeksopzet en wijziging van het veld

Dit onderzoek maakt deel uit van een breder, door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) gefinancierd onderzoeksproject: The Effectiveness of Diversity and Inclusion Policies (TEDIP) (NWO, z.d.), waarin D&I-beleid binnen landelijke overheids- en onderwijsinstellingen wordt onderzocht. Het doel van dit specifieke onderzoek was om inzicht te krijgen hoe onderliggende mechanismen (in dit geval informele netwerken) het diversiteits- en inclusiebeleid binnen overheidsorganisaties beïnvloeden.

Aanvankelijk zou dit onderzoek worden uitgevoerd bij de Belastingdienst. Deze keuze was niet willekeurig: de Belastingdienst is een grote, hiërarchisch georganiseerde overheidsorganisatie die de afgelopen jaren onder maatschappelijke en politieke druk is komen te staan vanwege kwesties rondom institutioneel vooroordeel en discriminatie. Juist daarom leek het een relevante en betekenisvolle setting om te analyseren hoe informele netwerken het formele D&I-beleid beïnvloeden, met aandacht voor de doorgroeikansen van medewerkers met een migratieachtergrond.

De voorbereiding op het veldwerk bij de Belastingdienst bleek echter langdurig en complex. Vanwege de gevoeligheid van het thema, mede in het licht van recente politieke en publieke kritiek, was het verkrijgen van formele toestemming voor dataverzameling niet eenvoudig. Na een reeks gesprekken met interne belanghebbenden werd het voorstel positief ontvangen door het team dat verantwoordelijk is voor D&I-beleid, op voorwaarde dat gewerkt zou worden met een geheimhoudingsverklaring. Ondanks deze toezegging bleef de formele ondertekening van deze verklaring maandenlang uit. De verklaring werd herhaaldelijk doorgeschoven tussen afdelingen, zonder concreet resultaat. Hierdoor ontstond een situatie van voortdurende vertraging, waarin het onduidelijk bleef of en wanneer formele toegang zou worden verleend.

Hoewel er tijdens dit traject enkele interviews zijn afgenomen, mochten deze niet worden gebruikt zolang de geheimhoudingsverklaring niet officieel was goedgekeurd. Vanwege deadlines om dit onderzoek ook tijdig af te kunnen ronden binnen dit academisch jaar, is uiteindelijk besloten om het veldwerk te verplaatsen naar een andere overheidsorganisatie: de gemeente Amsterdam. Daar waren reeds interviews afgenomen in het kader van het TEDIP-project.

Het traject bij de Belastingdienst leverde, ondanks de uitblijvende dataverzameling, waardevolle inzichten op. De moeite die nodig was om formele toegang te verkrijgen en de institutionele terughoudendheid die verschillende actoren toonden, illustreren hoe gevoelig het thema van inclusie, discriminatie en informele machtsstructuren ligt binnen bepaalde overheidsorganisaties. Dit bevestigt ook het centrale uitgangspunt van het onderzoek. Tegelijkertijd riep deze ervaring de vraag op of soortgelijke gevoeligheden ook in andere overheidsorganisaties een rol spelen.

Die vraag vormde een aanvullende motivatie om de gemeente Amsterdam als alternatieve onderzoekscontext te betrekken. Hoewel het in dit geval gaat om reeds bestaande interviewdata, bleek tijdens de analyse dat deze rijk waren aan inzichten over informele netwerken, culturele codes en beleefde barrières binnen de organisatie. In de volgende paragrafen wordt toegelicht op welke wijze deze interviews zijn ingezet en hoe de analyse systematisch is uitgevoerd.

3.3 Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een kwalitatieve analysemethode om te achterhalen hoe informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam van invloed zijn op het diversiteits- en inclusiebeleid, specifiek ten aanzien van de doorgroei van medewerkers met een migratieachtergrond naar hogere functies. Kwalitatieve methoden zijn geschikt om informele structuren, sociale dynamieken en betekenisverlening in organisaties te verkennen (Bryman, 2016; Tracy, 2020).

Onderzoeksdata: semigestructureerde interviews

De analyse is uitgevoerd op basis van secundaire interviewdata¹, verzameld binnen het kader van het bredere TEDIP-project. Deze data bestaan uit tien semigestructureerde, één-op-één interviews met medewerkers van de gemeente Amsterdam met een migratieachtergrond. De interviews zijn oorspronkelijk afgenomen door andere onderzoekers, met instemming van de gemeente Amsterdam. Alle gesprekken zijn opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Respondenten zijn vooraf schriftelijk geïnformeerd over het doel en de aard van het project TEDIP en hebben ingestemd met opname en anonieme verwerking.

Hoewel de interviews niet specifiek zijn afgenomen met de specifieke hoofdvraag van dit onderzoek in het achterhoofd, sloten de thema's nauw aan op het onderwerp van informele netwerken en inclusie. Tijdens de analyse bleek dat respondenten in ruime mate ingingen op thema's zoals doorgroeimogelijkheden, organisatiecultuur, informele netwerken, en persoonlijke ervaringen binnen de gemeentelijke context.

Steekproef en selectie

De selectie van respondenten is in het oorspronkelijke TEDIP-onderzoek tot stand gekomen via purposive sampling. Er is bewust gekozen voor medewerkers met een

¹ De auteur van deze thesis was niet betrokken bij de afname van de interviews, maar heeft uitsluitend gewerkt met de beschikbare transcripties. De analyse is daarmee gebaseerd op de inhoud van deze transcripties, zonder aanvullende context of interactie met de respondenten.

migratieachtergrond² in hogere functieschalen, omdat het bredere onderzoeksproject zich richt op succesfactoren van inclusie en doorgroei binnen publieke instellingen. Deze selectie sluit ook goed aan bij de hoofdvraag van dit onderzoek.

De tien geïnterviewde medewerkers bekleden uiteenlopende functies binnen verschillende directies van de gemeente. Ze verschillen in ervaringsjaren, loopbaanroutes en mate van betrokkenheid bij D&I-gerelateerde initiatieven. Deze spreiding maakt het mogelijk om informele structuren en organisatiecultuur vanuit diverse perspectieven te analyseren, een centrale kracht van kwalitatief onderzoek (Patton, 2015; Mason, 2002).

Praktische verwerking en voorbereiding van de analyse

Voorafgaand aan de analyse is een topiclijst opgesteld, gebaseerd op de vier deelvragen en het theoretisch kader, waarin onder meer gebruik is gemaakt van inzichten van Bourdieu, Granovetter, Burt, Crenshaw en Foucault. Deze lijst is gebruikt als coderingsbasis in Atlas.ti. Hoewel de interviews dus reeds bestonden, zijn ze pas gecodeerd en geanalyseerd in het kader van dit specifieke onderzoek. Waar nodig zijn codes iteratief verfijnd of uitgebreid, mits deze aan bleven sluiten bij het analysekader en de onderzoeksvragen. In paragraaf 3.5 wordt verder uitgelegd hoe deze analyse is uitgevoerd.

² In dit onderzoek verwijst de term “de respondent(en)” uitsluitend naar medewerkers met een migratieachtergrond. Deze achtergrond wordt in de tekst niet overal expliciet benoemd. Specifieke herkomstlanden of -regio's worden ook niet genoemd, omdat deze informatie niet in alle transcripties aanwezig was en daarom buiten beschouwing is gelaten.

3.4 Operationalisatie van de centrale concepten

Om de centrale onderzoeksvraag systematisch te beantwoorden, zijn de kernbegrippen in dit onderzoek vertaald naar concrete thema's. Deze vormden het analytisch raamwerk bij de thematische analyse van de secundaire interviewdata. De opbouw van de analyse is daarbij gestuurd door de vier deelvragen.

Informele netwerken worden in dit onderzoek begrepen als relationele, niet-hiërarchische structuren waarin informatie, kansen en steun circuleren buiten formele werkprocessen om (Granovetter, 1973; Burt, 1992). In de analyse is gefocust op de structuur, zichtbaarheid en toegankelijkheid van deze netwerken. Thema's waren onder meer deelname aan informele overleggen, mentoringrelaties, gedeelde achtergrondkenmerken, signalen van 'passen binnen het plaatje', en de aanwezigheid van impliciete toegangspoorten of gatekeepers. Tegelijk is gelet op belemmerende factoren zoals een gebrek aan informele signalen, sociale afstand of ongeschreven normen.

Organisatiecultuur is geoperationaliseerd als het geheel van impliciete normen, dominante waarden en informele gedragscodes die het dagelijks handelen binnen de organisatie aansturen (Ahmed, 2012; DiMaggio & Powell, 1983). In de analyse zijn thema's onderzocht als het gevoel van erbij horen, herkenning van de eigen identiteit, stilzwijgende verwachtingen over gedrag en leiderschap, en de ruimte om anders te zijn. Er is specifiek gekeken naar hoe medewerkers zich al dan niet conformeren aan heersende omgangsvormen om toegang tot netwerken of kansen te behouden.

Doorgroeimogelijkheden zijn in kaart gebracht als de door respondenten ervaren ruimte voor promotie of taakuitbreiding, evenals de obstakels die zij daarbij ondervonden.

Subthema's waren onder meer ervaringen met loopbaanontwikkeling, deelname aan ontwikkelprogramma's, beoordeling en feedback, informele gesprekken over potentie, en het gevoel van erkenning of ondersteuning bij doorgroeiverwachtingen. Hierbij is telkens meegewogen in hoeverre informele netwerken een stimulerende of remmende rol speelden.

Diversiteits- en inclusiebeleid is geïnterpreteerd als het geheel aan formele praktijken gericht op representatie, gelijke kansen en structurele inclusie. In de operationalisatie lag de nadruk op de manier waarop medewerkers dit beleid ervaren in hun dagelijkse werkpraktijk. Thema's waren onder andere de zichtbaarheid van beleid, deelname aan bewustwordingssessies, selectie- en promotiepraktijken, leiderschapsstijl, en de aansluiting van beleid op structurele ongelijkheid. Ook is onderzocht in hoeverre medewerkers verschil ervoeren tussen formele ambities en de informele realiteit binnen de organisatie.

De analyse is uitgevoerd op basis van een vooraf ontwikkeld analytisch kader, dat was gebaseerd op het theoretisch model en de vier deelvragen. Hoewel deze benadering in de kern theoretisch gestuurd was, is tijdens het coderingsproces bewust ruimte gelaten voor het opnemen van aanvullende thema's die vanuit de data naar voren kwamen en inhoudelijk relevant bleken. Deze combinatie van deductieve en reflexieve elementen sluit aan bij een reflexieve benadering van thematische analyse, waarin de onderzoeker actief betekenis construeert op basis van zowel theoretische lens als datagedreven inzichten (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2019). Hierdoor kon worden ingespeeld op onverwachte maar betekenisvolle patronen die niet vooraf waren voorzien, zonder de samenhang met de onderzoeksvragen te verliezen.

3.5 Analyseprocedure

Voor de analyse van de kwalitatieve data is gebruikgemaakt van thematische analyse, een methode gericht op het systematisch identificeren, analyseren en rapporteren van terugkerende patronen in kwalitatieve data (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2019). Deze benadering sluit goed aan bij het exploratieve en interpretatieve karakter van dit onderzoek, waarin is onderzocht hoe informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam functioneren en van invloed zijn op het diversiteits- en inclusiebeleid, in het bijzonder ten aanzien van de doorgroeikansen van medewerkers met een migratieachtergrond.

De analyse is uitgevoerd op basis van het zesfasenmodel van Braun en Clarke (2006): (1) vertrouwd raken met de data, (2) genereren van initiële codes, (3) zoeken naar thema's, (4) herzien van thema's, (5) definiëren en benoemen van thema's, en (6) rapporteren van de resultaten. Omdat gewerkt werd met reeds afgenomen en woordelijk getranscribeerde interviews, richtte de eerste fase zich op intensieve lezing en herlezing van de transcripten, waarbij memo's zijn bijgehouden over eerste indrukken, opvallende passages en mogelijke aanknopingspunten per deelvraag.

Vervolgens zijn de interviews systematisch gecodeerd met behulp van Atlas.ti, waarbij per deelvraag is gewerkt om gericht patronen te kunnen identificeren. De initiële codes zijn deels deductief afgeleid uit het analytisch kader (zie paragraaf 3.3), en deels inductief ontstaan tijdens het coderingsproces, wanneer nieuwe inzichten of terugkerende betekenissen zich aandienen die relevant waren voor het beantwoorden van de hoofd- of deelvragen. Deze combinatie van vooraf bepaalde en open codes past bij een reflexieve thematische analysemethode, waarin niet enkel wordt gezocht naar bevestiging van bestaande concepten, maar ook ruimte wordt geboden voor alternatieve interpretaties en datagedreven bevindingen.

Om nauwkeurigheid en diepgang te waarborgen, is gekozen voor line-by-line codering (Charmaz, 2006), waarbij uitspraken van respondenten regel voor regel zijn geanalyseerd op onderliggende betekenissen, mechanismen en structuren. De analyse vond iteratief plaats: bij elk nieuw transcript werd kritisch teruggekeken naar eerder gecodeerde fragmenten om consistentie en analytische scherpte te behouden. Via het systematisch bijhouden van memo's in de software is gereflecteerd op interpretaties, keuzemomenten en mogelijke vooronderstellingen, wat bijdraagt aan de transparantie en betrouwbaarheid van het onderzoeksproces.

De keuze voor thematische analyse is bewust gemaakt vanwege de analytische flexibiliteit van deze methode. Deze aanpak maakt het mogelijk om zowel semantische als latente lagen van betekenis in de data te exploreren (Braun & Clarke, 2006), wat essentieel is voor het blootleggen van impliciete mechanismen binnen informele netwerken en hun invloed op inclusie en doorgroei.

3.6 Ethische overwegingen en datamanagement

In dit onderzoek is zorgvuldig omgegaan met ethische vraagstukken, mede vanwege het gevoelige karakter van de thematiek. Het onderzoek richt zich op persoonlijke ervaringen met sociale (on)gelijkheid, informele netwerken en doorgroeikansen binnen een institutionele context. Dergelijke thema's kunnen raken aan impliciete machtsverhoudingen, ervaren uitsluiting en professionele kwetsbaarheid. Daarom is gedurende het gehele onderzoeksproces aandacht besteed aan ethische integriteit, transparantie en vertrouwelijkheid.

De interviews gebruikt in dit onderzoek zijn afgenomen op basis van vrijwillige deelname, met expliciete toestemming voor opname, verwerking en geanonimiseerde analyse

van de data. Alle transcripten zijn volledig geanonimiseerd: persoonlijke namen, specifieke afdelingen en andere herleidbare gegevens zijn verwijderd of geherformuleerd. Bij het rapporteren van de bevindingen worden pseudoniemen gebruikt.

Tijdens de analyse is daarnaast zorg gedragen voor ethisch omgaan met de inhoud van de interviews. Hoewel de respondenten niet direct benaderd konden worden bij een member check, is bij de interpretatie van hun uitspraken steeds getracht hun perspectief recht te doen. Daarbij is terughoudend omgegaan met het trekken van conclusies op basis van geïsoleerde uitspraken, en zijn interpretaties steeds geplaatst binnen de bredere context van het interview en dus eerdere context in het transcript.

Alle coderingsactiviteiten, memo's en analytische overwegingen zijn systematisch vastgelegd in Atlas.ti, zodat het analyseproces transparant en navolgbaar is. De gebruikte analysemethoden zijn zodanig onderbouwd dat de validiteit en reproduceerbaarheid van het onderzoek zijn gewaarborgd. Deze methodologische transparantie draagt bij aan de ethische verantwoording van het onderzoek, ondanks het secundaire karakter van de dataverzameling.

3.7 Reflectie op de eigen positie als onderzoeker

Bij de analyse van secundaire interviewdata, is nadrukkelijk gereflecteerd op de rol en positie van de onderzoeker binnen het interpretatieproces. Hoewel de onderzoeker niet betrokken was bij het afnemen van de interviews, brengt zij wel haar eigen achtergrond, ervaringen en sociale positie mee in het analyseren van de data. De onderzoeker heeft zelf een migratieachtergrond en is zich bewust van de mogelijke invloed daarvan op het herkennen, begrijpen of interpreteren van uitspraken over thema's als (on)zichtbaarheid, uitsluiting, netwerkvorming en doorstroom.

Deze gedeelde sociale ervaring kan bijdragen aan een verhoogde sensitiviteit voor impliciete betekenissen, herkenningsmomenten of subtiele spanningen die binnen de interviews naar voren komen. Binnen kwalitatief interpretatief onderzoek wordt een reflexieve houding ten aanzien van dergelijke positionaliteit erkend als essentieel voor de diepgang van analyse (Berger, 2015; Guba & Lincoln, 1994). Tegelijkertijd brengt nabijheid ook het risico met zich mee van selectieve interpretatie of overdreven identificatie met respondenten.

Om dit risico te beheersen, is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een systematisch en transparant analyseproces. Codes zijn gebaseerd op vooraf geformuleerde analytische thema's, die voortkwamen uit het theoretisch kader en de deelvragen. Tegelijk is ruimte gelaten voor alternatieve betekenissen en nieuwe inzichten vanuit de data. Door het iteratief coderen en het kritisch herbeoordelen van eerdere interpretaties is getracht bias te minimaliseren. Ook is gedurende het gehele proces actief gereflecteerd op de invloed van de eigen achtergrond op interpretatieve keuzes.

Deze kritische reflectie op de eigen rol maakt zichtbaar op welke manier de onderzoeker zich bewust was van mogelijke bias, hoe daarmee is omgegaan, en hoe de persoonlijke achtergrond ook bijdroeg aan de analytische sensitiviteit die in dit type onderzoek van waarde is.

3.8 Beperkingen

Hoewel de secundaire interviewdata rijk aan relevante informatie zijn gebleken voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, kent het gebruik van secundaire data ook methodologische beperkingen. Zo had de onderzoeker geen invloed op de vraagstelling, de volgorde van de onderwerpen of de wijze van doorvragen tijdens de interviews. Zoals eerder

besproken, was het daarnaast niet mogelijk om member checks uit te voeren, waardoor respondenten geen feedback konden geven op de interpretatie van hun uitspraken.

Een andere beperking is dat de onderzoeker geen controle had over de samenstelling van de steekproef of de selectiecriteria. Informatie over de achtergrond van de respondenten, zoals hun instroom in de organisatie, was alleen beschikbaar als dit expliciet ter sprake kwam in het interview. Verder was de onderzoeker gebonden aan de bestaande anonimiseringskeuzes: respondenten werden aangeduid met numerieke codes (zoals 'respondent 13'), en verdere contextuele details waren beperkt. Er is echter bewust voor gekozen om in de rapportage met pseudoniemen te werken, omdat dit binnen kwalitatief onderzoek gebruikelijker is en bijdraagt aan een narratieve en herkenbare presentatie van de bevindingen (Kaiser, 2009).

Ten slotte vormde het ontbreken van mogelijkheden voor vervolgvragen of verdieping een beperking, waardoor bepaalde inzichten niet verder konden worden geëxploreerd.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn thematisch geordend en opgebouwd aan de hand van de vier deelvragen, waarbij telkens wordt ingegaan op de ervaringen, percepties en onderliggende mechanismen die uit de interviewdata naar voren kwamen. Citaten van respondenten illustreren hoe informele netwerken, organisatiecultuur en het gevoerde D&I-beleid van invloed zijn op doorgroeikansen van medewerkers met een migratieachtergrond binnen de gemeente Amsterdam.

4.1 Beleidscontext en formele ambitie

De gemeente Amsterdam heeft de bevordering van een inclusieve en diverse gemeentelijke organisatie expliciet tot topprioriteit gemaakt (Amsterdam, 2023). In haar D&I-beleid streeft de gemeente naar een organisatie “die een afspiegeling vormt van de Amsterdamse beroepsbevolking, waarbij alle medewerkers gelijke kansen krijgen voor ontplooiing, ontwikkeling en doorstroming” (Amsterdam, 2023). Diversiteit in het personeelsbestand wordt gezien als een meerwaarde: het zorgt voor een breder scala aan perspectieven, verbetert de gemeentelijke dienstverlening en vergroot de herkenbaarheid en het vertrouwen van burgers in het gemeentebestuur. Tegelijk wordt een inclusieve werkcultuur als randvoorwaarde beschouwd om die diversiteit tot haar recht te laten komen. Dit betekent dat de gemeente een organisatie wil zijn waarin iedere medewerker zich gezien, gehoord, gewaardeerd en sociaal veilig voelt, en waar gelijkwaardigheid de norm is, iedere medewerker heeft recht op gelijke behandeling en gelijke toegang tot ontwikkelmogelijkheden (Amsterdam, 2023).

4.1.1 Ambities en uitgangspunten van het D&I-beleid

De formele ambities en uitgangspunten van het D&I-beleid zijn neergelegd in recente beleidsdocumenten zoals de Bestuursopdracht Inclusie & Diversiteit 2024–2028 (Amsterdam, 2023) en de bijbehorende uitvoeringsagenda (Amsterdam, 2023). Daarin staat centraal het creëren van gelijke doorgroeikansen voor alle medewerkers, ongeacht achtergrond (Amsterdam, 2023). Dit betekent dat de gemeente inzet op zowel meer representatie van ondergerepresenteerde groepen in alle lagen van de organisatie als op een inclusieve organisatiecultuur die deze beoogde diversiteit ondersteunt. Zo wordt expliciet gesteld dat “elke medewerker het recht heeft op gelijke kansen, gelijke behandeling en gelijke toegang tot mogelijkheden” binnen de organisatie. Dit uitgangspunt vormt de basis van het beleid. Daarnaast benadrukt de gemeente dat een inclusieve cultuur (waarin discriminatie geen plaats heeft en iedereen zich veilig voelt) essentieel is om diversiteit te laten slagen (Amsterdam, 2023). D&I wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van alle lagen in de organisatie: van het College van Bestuur tot aan individuele medewerkers. De beleidsvisie gaat ervan uit dat alleen met zo’n samenwerking de organisatie werkelijk inclusief kan worden en talenten ongeacht hun achtergrond tot bloei kunnen komen (Amsterdam, 2023).

4.1.2 Instrumenten en interventies

Om deze ambities te realiseren heeft de gemeente Amsterdam een aantal instrumenten en interventies ingezet. In de *Bestuursopdracht 2024–2028* (Amsterdam, 2023) en de beleidsnota *Een inclusieve en diverse organisatie* (Amsterdam, 2023) wordt nadrukkelijk ingezet op doorstroom en doorgroei van medewerkers uit alle groepen via gerichte talentontwikkeling, vergroting van de diversiteit in managementlagen en objectieve, transparante procedures voor

werving en promotie. Zo hanteert de gemeente een streefcijfer van 30% medewerkers met een migratieachtergrond in functies vanaf schaal 12 (hoger management), een doel dat in de vorige planperiode (2020-2023) nog niet is behaald (Amsterdam, 2023). Om dit te bevorderen blijft dit streefcijfer van kracht en wordt extra aandacht besteed aan het vergroten van de vertegenwoordiging van medewerkers met een (niet-westerse) migratieachtergrond in leidinggevende posities (Amsterdam, 2023). Concreet wordt bijvoorbeeld de mogelijkheid verkend om het voorkeursbeleid (bij gelijke geschiktheid voorrang geven aan kandidaten met een migratieachtergrond) uit te breiden naar functies in lagere schalen, om zo de doorstroom naar leidinggevende functies te versnellen. Daarnaast investeert de gemeente in interne talentprogramma's en mentoring-trajecten om divers talent naar voren te schuiven. Bestaande ontwikkelprogramma's, zoals het Hoger Management Potentieel Programma, worden ingezet en uitgebreid om de diversiteit in de managementkweekvijver te vergroten (Amsterdam, 2023). Ook benadrukt de gemeente dat ze aan een modern talentmanagementsysteem werkt dat ervoor moet zorgen dat talentvolle medewerkers beter in beeld komen voor nieuwe kansen.

Daarnaast omvat de uitvoeringsagenda 2024–2028 diverse interventies gericht op het verbeteren van de organisatiecultuur, bewustwording en accountability. Zo worden verplichte trainingen ingevoerd voor al het personeel en specifiek voor leidinggevendenden. Alle managers, directeuren, recruiters en P&O-adviseurs moeten een training “Inclusief werven en selecteren” volgen om vooroordelen in sollicitatieprocedures weg te nemen. Ook krijgen alle medewerkers training en voorlichting op het gebied van anti-discriminatie en sociale veiligheid, zodat iedereen bekend is met de meldingsprocedures en gewenst gedrag. Naast deze trainingen komen er KPI's en prestatieafspraken voor het management om van diversiteit en inclusie “meer dan nu de norm te maken” (Boonstra, 2024).

Ten slotte neemt de gemeente aanvullend maatregelen op het gebied van integriteit: zo wordt de gedragscode tegen het licht gehouden en het sanctioneringsbeleid bij misstanden aangescherpt, en er is aandacht voor het delen van “worst practices” om hiervan te leren (Boonstra, 2024). Hiermee probeert de gemeente Amsterdam niet alleen op papier, maar ook in de dagelijkse praktijk, een inclusieve werkomgeving te creëren waarin gelijkwaardigheid de norm is.

4.1.3 Beleidsverantwoordelijkheid en implementatie

De verantwoordelijkheid voor het D&I-beleid is bij de gemeente Amsterdam zowel bestuurlijk als ambtelijk belegd. Dat wil zeggen dat zowel de wethouder Personeel & Organisatie als de gemeentesecretaris zich expliciet hebben verbonden aan de uitvoering van de Bestuursopdracht Inclusie & Diversiteit 2024–2028 (Amsterdam, 2023). Het beleid beoogt daarmee niet slechts een HR-project te zijn, maar een opdracht van de bestuurlijke en ambtelijke top van de organisatie (Amsterdam, 2023). Dit is relevant omdat het laat zien dat het streven naar inclusie formeel een breed gedragen prioriteit is binnen de gemeente. In de latere hoofdstukken wordt duidelijk of medewerkers deze formele verantwoordelijkheid herkennen in hun dagelijkse werkomgeving.

Iedere directie binnen de gemeente stelt eigen actieplannen op binnen de kaders van het centrale beleid (Openresearch, z.d.). In de praktijk verschilt de uitvoering dus per team. Binnen deze structuur zijn zogeheten “D&I-trekkers” of ambassadeurs aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van inclusie-acties binnen hun directie. Zij krijgen aanvullende training en begeleiding om die rol goed te kunnen vervullen.

Tot slot vindt er periodieke terugkoppeling plaats aan de gemeenteraad. Via voortgangsrapportages (Amsterdam, 2024), worden beleidsresultaten openbaar gemaakt. Ook dit laat zien hoe serieus Amsterdam het D&I-dossier neemt aan de top.

Door deze structurele inbedding lijkt het beleid stevig georganiseerd. In de rest van dit hoofdstuk wordt onderzocht of medewerkers deze formele verantwoordelijkheid herkennen in hun werkervaring (doorgroeikansen), en welke invloed informele netwerken daarbij uitoefenen. De veronderstelde kloof tussen formele verankering en beleefde praktijk maakte het relevant om in deze paragraaf stil te staan bij de bestuurlijke en ambtelijke inrichting van het beleid: deze vormt de achtergrond waartegen de ervaringen van medewerkers later in dit hoofdstuk geïnterpreteerd moeten worden.

4.2 Cultuur binnen de gemeente Amsterdam

De organisatiecultuur van de gemeente Amsterdam blijkt een bepalende factor te zijn in hoe medewerkers zich bewegen binnen de organisatie. In deze paragraaf wordt onderzocht hoe informele netwerken ingebed zijn in deze cultuur, en hoe impliciete normen, psychologische veiligheid en de rol van leidinggevend en het dagelijks werkklimaat vormgeven. Deze culturele dynamieken beïnvloeden mede hoe toegankelijk informele netwerken zijn. In deze paragraaf worden de eerste twee deelvragen beantwoord. De cultuur die wordt beschreven vormt bovendien de context waarbinnen het D&I-beleid wordt ontvangen en beleefd; een aspect dat in paragraaf 4.3 verder wordt uitgediept.

4.2.1 Een ‘echte netwerkorganisatie’

In de interviews wordt de gemeente Amsterdam beschreven als een “echte netwerkorganisatie” waarin informele netwerken cruciaal zijn om zaken voor elkaar te krijgen: “Je moet ook echt een netwerk hebben om dingen voor elkaar te krijgen. Ja, het is gewoon zo” (Yamal, interview, 2025). Met andere woorden, de “ons-kent-ons”-dynamiek (Van den Brink & Benschop, 2014) blijkt van grote invloed te zijn op het dagelijks functioneren.

Het belang van dergelijke informele relaties werd voor meerdere respondenten al in de beginfase van hun loopbaan zichtbaar. Een van hen beschreef haar beginperiode treffend: “Ik werd gewoon een soort van losgelaten als een vis in de zee, zoek maar uit.” (Shirley, interview, 2025). Zonder toegang tot een bestaand netwerk voelde zij zich verloren binnen de organisatie. Deze ervaringen wijzen op het bestaan van kennis en ongeschreven regels die binnen de organisatie circuleren, maar slechts toegankelijk zijn voor wie deel uitmaakt van informele netwerken.

Uit de interviews blijkt dat de informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam verschillende vormen aannemen. Enerzijds zijn er warme, ondersteunende relaties die functioneren als vangnet of springplank; anderzijds bestaan er strategische allianties die gericht zijn op invloed en carrièreontwikkeling; daarnaast zijn er gesloten groepen die vooral intern machtsposities in stand houden. Deze categorieën overlappen vaak: wat voor de één een warm netwerk is, kan voor een ander een gesloten kring betekenen. Ook benadrukten de respondenten dat deze informele netwerken zelden als zodanig herkenbaar zijn (voor nieuwkomers). Zij bestaan onder de oppervlakte en worden niet expliciet benoemd als

netwerk, laat staan als toegankelijke structuur. Op basis van de empirische data kunnen de volgende drie vormen van informele netwerken worden onderscheiden:

Informele steunrelaties: Verschillende respondenten gaven voorbeelden van collega's of leidinggevendenden die hen informeel ondersteunden, los van formele HR-processen. In de literatuur wordt dit omschreven als informele mentoring of sponsorship, waarbij een meer ervaren persoon actief bijdraagt aan de ontwikkeling, zichtbaarheid en positionering van een collega (Kram, 1985; Thomas, 2001; Ibarra, Carter & Silva, 2010). Zulke relaties zijn gebaseerd op vertrouwen, betrokkenheid en emotionele steun, en bieden toegang tot netwerken, inzichten en kansen die formele procedures doorgaans niet bieden.

Een respondent vertelde hoe zij ooit overwoog de gemeente te verlaten, maar op een cruciaal moment werd benaderd door haar leidinggevende: “Gelukkig zag mijn leidinggevende: hé, dit is een goede, die moeten we behouden... die kwam naar me toe” (Naomi, interview, 2025). Zij werd voorgesteld aan een topambtenaar die haar vroeg om een nieuwe functie als rechterhand of troubleshooter op zich te nemen. Hoewel zij twijfelde of zij dit aankon, stelde de leidinggevende haar gerust: “Laten we het gewoon proberen. Als het niet werkt, vinden we wel iets anders”. De respondente gaf aan dat juist deze ruimte om te falen, gecombineerd met vertrouwen in haar potentie, een bepalend moment werd in haar verdere carrière. Haar eerdere zelftwijfel hing, zo vertelde ze, ook samen met haar gender: “Je hebt heel erg de neiging om jezelf te onderschatten. Echt vanuit mijn vrouw-zijn sprekend”. Deze casus laat zien hoe informele steun een belangrijke hefboom kan zijn voor doorgroei. De mentor fungeerde hier als informele sponsor: zij bracht haar in contact met sleutelfiguren, erkende haar potentie en bood ruimte om te leren. Zulke ondersteuning kan cruciaal zijn voor medewerkers die niet vanzelfsprekend toegang hebben tot invloedrijke netwerken,

bijvoorbeeld vanwege hun migratieachtergrond of gender, die mogelijk minder vertrouwd zijn met ongeschreven regels die binnen de organisatiecultuur bepalend kunnen zijn voor toegang (Ahmed, 2012; Ghorashi, 2014). Een andere respondent verwoordde dit als volgt: “Dat zijn van die ongeschreven regels. Die vertelt niemand je als je binnenkomt” (Samira, interview, 2025). Zij had geleerd van een oudere collega dat je in bepaalde vergaderingen beter kon “fake it till you make it”, een strategie die nergens expliciet onderwezen wordt, maar essentieel is voor succes in dominante werkomgevingen. “En dat je denkt, het kan eigenlijk niet, maar het kan best wel. Want anderen doen het ook”.

Informele mentoren kunnen zo kennis overdragen die formele trainingen niet bieden, én een toegangspoort vormen tot invloed op besluitvorming. Eén respondent vertelde hoe haar leidinggevende structureel ruimte maakte voor haar ideeën: “Hij neemt altijd alles serieus wat ik voorstel en probeert te doen wat ik aandraag” (Kimberly, interview, 2025). Deze persoonlijke steun zorgde ervoor dat haar voorstellen via de leidinggevende het MT bereikten, een informele vorm van invloed die anders mogelijk buiten haar bereik was gebleven.

Toch wees niet iedere respondent op zulke positieve ervaringen. Sommigen benadrukten dat deze steunrelaties sterk afhankelijk zijn van persoonlijkheden en niet structureel beschikbaar zijn: “Er zijn teamleiders die dat heel goed kunnen... dat vraagt mensenkennis en interesse in iemands achtergrond” (David, interview, 2025). Bovendien gaven meerdere respondenten aan dat leidinggevendens soms terughoudend zijn om te investeren in één medewerker, uit angst voor de schijn van bevoordeling.

Opvallend is hier de paradox: medewerkers zonder migratieachtergrond worden vaak ongemerkt en structureel bevoordeeld via informele netwerken, maar als een leidinggevende expliciet iemand van een ondervertegenwoordigde groep ondersteunt, ontstaat de vrees voor

partijdigheid. Dit benadrukt hoe belangrijk het is om bewust ruimte te creëren voor mentorschap gericht op inclusie (Herr, 2022).

Informele strategische relaties: Naast persoonlijke steunrelaties bestaan er ook informele netwerken die uitsluitend draaien om invloed, kansen en zichtbaarheid ('bruggenbouwers'). Deze worden in de literatuur ook wel strategische informele netwerken genoemd (Burt, 1992). Het zijn groepen van mensen die elkaar wederzijds helpen om verder te komen in de organisatie, bijvoorbeeld door elkaar aan nieuwe projecten te helpen, kansen door te spelen of elkaars naam te noemen bij het management.

Deze netwerken ontstaan vaak binnen werkomgevingen zoals een projectgroep of adviescommissie. Maar de banden tussen mensen zijn niet formeel geregeld. Er zijn geen officiële lidmaatschappen, afspraken of selectieprocedures. In plaats daarvan werkt het via vertrouwen, wederzijdse gunfactor en herkenning: mensen schuiven anderen naar voren die ze al kennen, waarderen of eerder als 'betrouwbaar' hebben ervaren. Respondenten vertelden dat deelname aan zulke groepen meestal via-via geregeld wordt, niet via open aanmelding. "Meestal zijn het dezelfde mensen die op dat soort plekken zitten" (David, interview, 2025). Daardoor blijven kansen om invloed uit te oefenen of zichtbaar te zijn vaak beperkt tot een kleine kring.

Wat dit netwerk strategisch maakt, is dat het niet draait om vriendschap of emotionele steun, maar om positie en vooruitkomen (Burt, 1992). En wat het informeel maakt, is dat het niet op papier staat, maar wel degelijk invloed heeft op wie groeit binnen de organisatie.

Soms ontstaan deze netwerken ook vanuit programma's als traineeships of stages gaven de respondenten aan. Medewerkers die daarin samen starten, bouwen een onderlinge band op. Die band zorgt ervoor dat ze elkaar makkelijk blijven vinden, ook ná het

programma: “Ik werk als jurist, bezwaar en beroep bij het juridisch bureau van de gemeente Amsterdam. Ik werk daar nu bijna drie jaar. En ik ben zelf binnengekomen als hbo-rechten meewerkstagiaire. En eigenlijk daarna altijd blijven plakken. Met heel veel plezier.” (Sema, interview, 2025). Zo ontstaat een soort alumninetwerk: je kent elkaar goed, vertrouwt elkaar, en tipt elkaar voor nieuwe kansen. Dit vergroot hun informele invloed en maakt het makkelijker om door te stromen, ook als anderen die buiten de groep vallen even geschikt zijn, maar simpelweg minder zichtbaar. “Een van de acties die mij dan opvalt is van onze huidige stagecoördinator, die overigens ook als stagiair bij ons is begonnen.” (Sema, interview, 2025).

Informele gesloten netwerken: Ten slotte komen in de verhalen ook netwerken naar voren die behoorlijk gesloten en exclusief zijn, vergelijkbaar met het klassieke old boys network (Petersen, Saporta & Seidel, 2000; McDonald, 2011). Een respondent gebruikte zelfs het woord “sociëteit” voor een groep collega’s binnen één afdeling: “een bepaald type, allemaal hoger opgeleid, hockey of een biertje na het werk... echt een sociëteit op zich, maar dan binnen de gemeente Amsterdam.” (Yamal, interview, 2025). Met andere woorden is dit een informeel subcultuurtje gebaseerd op gedeelde achtergrond en interesses (in dit geval witte, Nederlandstalige, hoogopgeleide mannen met bepaalde hobby’s). Zulke groepen kenmerken zich door sterke bonding onderling en weinig openheid naar anderen (Ibarra, 1993). Uit de interviews is gebleken dat deze categorie het meest dominante netwerk is dus een onderdeel van de organisatiecultuur is (dit wordt in de volgende paragrafen besproken).

Hoewel deze drie vormen van informele netwerken analytisch van elkaar te onderscheiden zijn, overlappen ze in de praktijk vaak. Een en dezelfde persoon kan bijvoorbeeld tegelijkertijd emotionele steun bieden én strategisch bruggen bouwen.

Nu deze drie typen informele netwerken zijn onderscheiden, blijft de vraag in hoeverre medewerkers daadwerkelijk toegang hebben tot deze netwerken. Om dat te begrijpen, is het van belang stil te staan bij de bredere organisatiecultuur waarin deze netwerken zijn ingebed. Deze cultuur wordt in de volgende paragrafen verder beschreven.

4.2.2 Angstcultuur en gebrek aan psychologische veiligheid

Eén van de meest terugkerende thema's in de interviews is het gebrek aan psychologische veiligheid binnen de organisatie. Respondenten geven aan dat een sfeer van wantrouwen, angst en voorzichtigheid het dagelijks functioneren beïnvloedt. Deze angstcultuur vormt een fundament onder bredere cultuurkenmerken, en volgens de respondenten beïnvloedt dit ook of en hoe medewerkers zich durven verbinden met anderen binnen informele netwerken.

Een treffend voorbeeld van deze angstcultuur werd gegeven door een respondent die betrokken was bij de implementatie van D&I-beleid binnen de organisatie: “Als je dat doet in een organisatie die hier en daar bestempeld mag worden als ziek, dan zie je aanvankelijk altijd eerst nog gekkere bewegingen voordat het zich gaat herstellen. Dus dan schieten er allerlei mensen in de kramp, want die staan allemaal onder vuur en die zijn bang dat ze hun baan verliezen. Die zijn bang dat ze aangesproken worden, met tegelijkertijd die cultuur van naar de vertrouwenspersoon gaan en de anonimiteit die enorm toegenomen is. Dus ik zie nu weer een enorme kramp in de organisatie. Daar moeten we weer doorheen en dan denk ik dat er weer nieuwe ruimte ontstaat om dit te vinden.” (Eugene, interview, 2025). Deze uitspraak kan worden opgevat als een metafoor: met een ‘zieke organisatie’ wordt geen letterlijke ziekte bedoeld, maar een organisatie die tijdelijk vastloopt in ongezonde of verstorende patronen. Veranderingen, zoals initiatieven voor meer inclusie, stuiten in zo'n context vaak eerst op weerstand of pakken zelfs contraproductief uit, voordat er ruimte ontstaat voor herstel en

verbetering. Hij vat het samen als “een enorme kramp in de organisatie”, waarbij men tijdelijk verstijft in plaats van de dialoog aan te gaan. Die kramp en angst werken door in alle lagen: “De cascade die ervoor zorgt dat laag, naar laag, naar laag, vooral in angst en in een afstand schiet, in plaats van in actie en een toenadering.” (Shirley, interview, 2025). Met andere woorden, hogere lagen in de organisatie lijken hiermee een cultuur van afstand en voorzichtigheid te stimuleren, die vervolgens doorgaat naar lagere niveaus. Hierdoor lijkt een top-down cultuur te zijn ontstaan van afstand en voorzichtigheid.

Door een gebrek aan open communicatie en vertrouwen voelen medewerkers zich minder vrij om informele contacten aan te knopen of hun zorgen te delen. In zo’n angstcultuur ontbreekt het aan psychologische veiligheid: de gedeelde overtuiging dat je interpersoonlijke risico’s kunt nemen zonder angst voor negatieve gevolgen (Edmondson, 1999).

Psychologische veiligheid wordt gezien als randvoorwaarde voor een inclusieve werkomgeving (Edmondson & Lei, 2014). Die veiligheid blijkt uit de interviews niet vanzelfsprekend aanwezig te zijn in de huidige cultuur van de gemeente Amsterdam.

Managers “lopen op eieren” (Yamal, interview, 2025) en vermijden lastige gesprekken uit vrees om afgerekend te worden of fouten te maken. Eén respondent gaf aan dat leidinggevendenden hierdoor steeds voorzichtiger worden in hun omgang met medewerkers, juist omdat normale werkgesprekken steeds sneller als ‘onveilig’ of ‘grensoverschrijdend’ kunnen worden ervaren. “Wat ik bij de gemeente Amsterdam zie, is dat het gesprek daarover onvoldoende gevoerd wordt” (David, interview, 2025), verwijzend naar het feit dat de discussie over wat goed leiderschap inhoudt in een veranderende sociale context nog nauwelijks wordt gevoerd. Volgens hem ontbreekt het aan duidelijke omgangsvormen en gezamenlijke kaders, waardoor leidinggevendenden terugschrikken voor hun rol in het aanspreken van gedrag, uit angst dat hun woorden verkeerd geïnterpreteerd worden. Dit

draagt bij aan een vermijdingscultuur waarin gevoelige onderwerpen (zoals ongelijk gedrag, uitsluiting of leiderschapsdilemma's) liever worden omzeild, dan openlijk besproken.

Het gevolg hiervan is een zwijgcultuur: problemen worden niet uitgesproken en onwenselijk gedrag, zoals racistische opmerkingen of uitsluitende grappen, blijft onbenoemd. Eén respondent illustreerde dit met een incident waarbij ze vertelde dat er in een teamoverleg een racistische opmerking³ werd gemaakt. Hoewel enkele teamleden hierover melding maakten bij het management, bleef het vervolg beperkt tot een gesprek met de betrokkene en de klagers: "Persoonlijk vond ik dat het wel breder besproken had moeten worden," (Samira, interview, 2025). Zij vroeg zich af: "Die persoon voelde zich blijkbaar vrij genoeg om zoiets te zeggen, maar hoe zit het dan met de bescherming van de mensen die daardoor geraakt zijn?" Volgens haar werd hiermee een kans gemist om als organisatie te laten zien dat dit gedrag niet geaccepteerd wordt. "Je zou het gewoon een keer moeten benoemen" (Samira, interview, 2025).

Een andere respondent benoemde dat men zich soms juist voegt naar de status quo en doet alsof er niets aan de hand is. Ze vertelde: "Mensen zeggen vaak niet wat ze vinden. Ze roepen: 'ik heb daar geen moeite mee', maar ondertussen zie je gedrag dat daar wel op wijst." (Dora, interview, 2025). Dit hint op passief weerstandsgedrag: men conformeert zich ogenschijnlijk aan de formele waarden (zoals "ik sta open voor iedereen"), maar informeel merkt men aan subtiele signalen dat dit niet gemeend is. Uit de interviews blijkt dat zo'n dubbele boodschap een onveilige sfeer schept voor medewerkers uit ondervertegenwoordigde

³ Er kon niet worden doorgevraagd op de aard van deze opmerking. Dit onderzoek gebruikt zoals eerder vermeld secundaire interviewdata

groepen. Zij kunnen het gevoel krijgen dat ook zij op eieren moeten lopen: elk moment kan een onschuldig gesprek omslaan als blijkt dat een collega tóch moeite heeft met hun “anders-zijn”. De angstcultuur zorgt ervoor dat dominante netwerken homogeen blijven: vertrouwen (de basis voor een goed functionerend informeel netwerk (Burt, 1992)) ontbreekt vaak. In plaats van vriendschappelijk kennis te delen of elkaar feedback te geven, houdt men zich in of zoekt alleen gelijken op bij wie men zich veilig voelt. Dit treft vooral nieuwe medewerkers en medewerkers met een migratieachtergrond: zij hebben immers het meest baat bij open netwerken om hun weg te vinden, maar treffen een omgeving waar voorzichtigheid troef is.

Wat deze cultuur extra problematisch kan maken, is het ontbreken van formele alternatieven: respondenten gaven aan dat er weinig laagdrempelige, onafhankelijke meldpunten zijn voor ervaringen van uitsluiting, en dat problemen vaak informeel opgelost moeten worden. Dit stelt medewerkers voor een dilemma: zonder toegang tot informele netwerken, blijven hun ervaringen onbesproken. In plaats van erkenning of herstel ontstaat dan frustratie en terugtrekgedrag. Zoals Samira het verwoordde: “Als jij een Fatima bent [...] dan kom je er gewoon niet en dan ga je uit frustratie weg.” Hiermee wordt duidelijk dat (on)toegankelijkheid van informele netwerken geen bijzaak is, maar een fundamentele factor die mede bepaalt wie binnen de organisatie blijft en groeit, en wie vertrekt.

Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat sommige leidinggevenden de spanningen rondom diversiteit trachten te neutraliseren via een zogenoemde colorblind benadering: ze benadrukken dat ze “geen verschil willen maken” tussen medewerkers. Hoewel deze houding goedbedoeld is, leidt ze in de praktijk tot het negeren van specifieke noden of achterstanden van bepaalde groepen (Offermann et al., 2014). Juist door te doen alsof iedereen gelijk behandeld wordt, blijven bestaande ongelijkheden onbenoemd. Het gevolg kan zijn dat er

minder actief geïnvesteerd wordt in informele steun of begeleiding voor medewerkers die daar meer van afhankelijk zijn. In een cultuur waar men al op eieren loopt, kan deze aanpak ertoe bijdragen dat informele netwerken gesloten en ongelijk blijven functioneren.

4.2.3 Impliciete normen: "erbij horen door aanpassen"

Naast angst en vermijding spelen impliciete cultuurnormen een grote rol in wie toegang vindt tot informele netwerken. Veel respondenten voelen een subtiele druk om zich aan te passen aan wat één van hen noemde “de Hollandse standaard” (Kimberly, interview, 2025). Hiermee worden onuitgesproken regels bedoeld over hoe je je gedraagt, communiceert en zelfs schrijft. Wie afwijkt van die norm, merkt dat aan de reacties van collega’s. Zo vertelde een respondent: “Ik heb Nederlands later geleerd. In mijzelf heeft dat wel altijd een gekke drempel” (Dora, interview, 2025). Ze is zich continu bewust van haar taalgebruik, bang om een fout te maken omdat “mensen die schrijffouten maken, vaak als dom worden beoordeeld” geeft ze aan. Een andere respondent merkte op dat wie niet de ambtelijke taal spreekt (zoals het hebben van een accent of minder formeel vocabulaire), sneller als ‘anders’ of ‘onprofessioneel’ wordt gezien: “Als je niet die ambtelijke taal spreekt, nemen ze je soms niet serieus.” (Eugene, interview, 2025). Taal functioneert daarmee als sociaal filter; een bevinding die ook in linguïstisch onderzoek bevestigd wordt (Holmes, Marra & Vine, 2011).

Dit voorbeeld laat zien dat de organisatiecultuur een hoge waarde hecht aan communicatiewijze. Voor medewerkers die niet met Nederlands als moedertaal zijn opgegroeid, en die bijvoorbeeld grammaticaal correct Nederlands kunnen spreken, maar met een accent, kan dit onzekerheid opleveren. Het is mogelijk dat zij zich pas geaccepteerd gaan voelen als ze aan die norm voldoen, een norm die voor de meeste autochtone collega’s vanzelfsprekend is, en daardoor onzichtbaar.

In D&I-literatuur wordt dit mechanisme omschreven als affinity bias: mensen neigen ertoe om zich positiever te verhouden tot wie op hen lijkt (Rivera, 2012). Anders-zijn wordt dan niet zelden geïnterpreteerd vanuit een deficit framing: de afwijking van de norm (ambtelijke taal) wordt opgevat als een gemis, eerder dan als een meerwaarde. In plaats van de vraag wat iemand toevoegt, staat centraal wat er nog ontbreekt. Voor medewerkers met een migratieachtergrond kan dit betekenen dat hun (unieke) inbreng niet altijd wordt erkend als waardevol als die niet herkenbaar is binnen de dominante cultuur.

Bourdieu's concept van habitus (1977) is hier relevant: het omvat de ongeschreven gewoonten, "aannames en vanzelfsprekende manieren van doen" die mensen in een bepaalde sociale omgeving hebben. In de gemeente Amsterdam functioneert de dominante (Nederlandse) habitus als een soort informele cultuurcode, zoals blijkt uit de bevindingen uit de interviews. Wie die code van huis uit meebrengt, beweegt zich gemakkelijk mee; wie de code niet kent, moet die leren, of loopt vast tegen onzichtbare muren en blijft onzichtbaar. Daarbij is uit de data gebleken dat ook de manier waarop iemand zich profileert een belangrijke rol speelt. Zichtbaarheid binnen de organisatie is namelijk geen neutraal gegeven, maar wordt mede beïnvloed door persoonlijke eigenschappen zoals extraversie of assertiviteit. Een respondent gaf aan dat zij zich als introvert vaak minder laat zien dan extraverte collega's, en daardoor minder snel wordt opgemerkt of benaderd binnen informele netwerken. Ze voegde toe: "Ik denk dat introverte mensen misschien niet altijd direct zichtbaar zijn, maar dat betekent niet dat ze niet betrokken zijn of geen waarde toevoegen." (Shirley, interview, 2025).

Dit wijst erop dat ook karaktereigenschappen beoordeeld kunnen worden langs onuitgesproken culturele normen. Binnen de dominante habitus geldt zichtbaar, extravert en

verbaal gedrag vaak als teken van betrokkenheid en potentieel, terwijl uit de data blijkt dat stillere vormen van participatie minder worden herkend of gewaardeerd.

Uit de interviews bleek tevens dat status een belangrijke rol spelen in wie zichtbaar en gehoord wordt. Een voorstel wordt niet altijd op inhoud beoordeeld, maar ook op wie het aandraagt. Een respondent gaf een treffend voorbeeld van hoe haar idee werd genegeerd totdat de wethouder hetzelfde voorstelde: “Ik moet dan iets gaan uitzoeken namens de wethouder, maar collega’s willen het vaak niet van mij aannemen. Dan zeg ik: ‘Ja maar, de wethouder wil het.’ En alsnog doen ze moeilijk. Pas als ik samen met de wethouder in de kamer zit, draaien ze ineens bij. Dan zeggen ze: ‘Nee hoor, we willen het ook graag doen.’ Maar dat is niet wat ze eerst tegen mij zeiden. Dan denk ik: van mij wil je het niet aannemen. Dan wel. Maar dat is gewoon raar. Want als iemand anders het had gezegd. Dan had je echt een andere reactie. Dat weet ik” (Naomi, interview, 2025). Voor medewerkers zonder formele macht én met een minderheidspositie kan dat extra frustrerend zijn, omdat ze die status niet hebben. Fricker (2007) noemt dit epistemisch onrecht: de ervaringen en inzichten van minderheidsgroepen worden niet erkend als legitieme kennis, waardoor er stilteculturen ontstaan waarin uitsluiting niet besproken wordt. Dit vergroot het gevoel van precariteit bij medewerkers die zich niet herkennen in de dominante norm, en versterkt het wantrouwen tegen het systeem. Uit de interviews blijkt dat zulke ervaringen ontmoedigend zijn en het gevoel versterken dat je er niet écht bij hoort, waardoor je ook minder snel zult mengen in informele netwerken, óók als je inhoudelijk iets waardevols inbrengt.

Bourdieu (1986) benadrukt dat sociale positie en cultureel kapitaal bepalen in hoeverre iemand profiteert van netwerken. De dominante groep bepaalt wat als “normaal” geldt, en wie daarbij aansluit, heeft een structurele voorsprong. Binnen de gemeente wordt dat ook gezien.

Een respondent merkte bijvoorbeeld dat ze “altijd wel iets anders” blijft voelen, ondanks dat ze inmiddels gewaardeerd wordt om haar werk. Er is dus een impliciet gevoel dat ze er niet helemaal bij hoort in de dominante cultuur. Pas nadat ze zich volledig had bewezen, “Als je eenmaal hebt laten zien dat je het kan en je wordt gewaardeerd, dan ben je ook echt onderdeel van de organisatie” (Sema, interview, 2025), voelde ze zich meer geaccepteerd.

Tegelijkertijd roept deze ervaring de vraag op of volledige culturele thuishorigheid realistisch is voor medewerkers met een andere achtergrond dan de dominante groep. Literatuur over belonging suggereert dat dit niet altijd mogelijk of noodzakelijk is. Ahmed (2012) stelt dat het gevoel van erbij horen geen vaststaand eindpunt is, maar een proces dat wordt beïnvloed door culturele normen en sociale machtsverhoudingen. Yuval-Davis (2006) maakt bovendien onderscheid tussen emotionele en politieke verbondenheid: je kunt je civiel betrokken en professioneel geaccepteerd voelen, zonder je volledig cultureel thuis te voelen binnen een organisatie die andere impliciete normen hanteert. In die zin is het dus ook begrijpelijk dat sommige medewerkers zich blijvend enigszins ‘anders’ voelen, zonder dat dit direct betekent dat zij uitgesloten worden.

Tegelijkertijd verdient die relativering ook weer een kanttekening: de gemeente Amsterdam is een superdiverse stad (Diversiteit in Superdiverse Steden | Website Onderzoek en Statistiek, 2023; Vertovec, 2007), waarbinnen de bevolking een grote verscheidenheid kent in culturele, etnische en sociale achtergronden. In zo’n context mag van publieke instellingen worden verwacht dat zij niet slechts één dominante norm blijven reproduceren, maar ruimte bieden voor meerdere vormen van culturele herkenning en inclusie. Wanneer medewerkers zich pas geaccepteerd voelen nadat zij zich volledig hebben aangepast aan impliciete normen, roept dit vragen op over wiens identiteit werkelijk als maatgevend geldt. Anders gezegd: het

probleem is niet dat volledige thuishorigheid voor iedereen wenselijk of haalbaar moet zijn, maar dat de ruimte voor alternatieve vormen van ‘erbij horen’ nog steeds beperkt lijkt.

Een ander duidelijk voorbeeld van impliciete uitsluiting door de cultuur is de hiërarchie tussen verschillende groepen migranten. Een respondente vertelde: “Ik word heel vaak gezien als een soort westerse migrant.” (Dora, interview, 2025). Doordat ze uit een land komt dat cultureel dicht bij de Nederlandse cultuur ligt, krijgt zij te horen: “Jij bent anders dus dan geldt die regel⁴ anders voor jou.” Deze uitspraak onthult het normaliseren van ongelijkheid in de omgangsvormen: mensen met een “minder exotische” migratieachtergrond worden meer voor vol aangezien dan degenen die echt als ‘anders’ worden bestempeld. Er ontstaan dus categorieën van geaccepteerde versus ongeaccepteerde diversiteit. In informele netwerken pakt dit verder uit. Collega’s zoeken vanzelf eerder aansluiting bij iemand van wie ze denken “jij bent eigenlijk net zoals wij”, dan bij iemand die qua uiterlijk, naam of accent sterker afwijkt van de norm. Zo blijft de sociale afstand in stand.

Ook kleine culturele uitingen kunnen signalen zijn van (on)gemak. Een respondent gaf aan dat ze met sommige Marokkaanse collega’s juist méér binding voelde dan met haar autochtone collega’s: “Dan herken ik meer dingen, zeg maar, dan bij een Hollandse.” (Yamal, interview, 2025). Dat duidt erop dat de dominante cultuur in de organisatie weinig herkenning biedt voor medewerkers uit minderheidsgroepen. Zij vinden hun thuishaven eerder in subgroepjes waar men dezelfde codes of grappen deelt. Dit kan een bron van steun zijn (zoals iemand die een nieuwe collega even wijst op de gebedsruimte, wat enorm werd gewaardeerd

⁴ Vanwege het gebruik van secundaire interviewdata was het niet mogelijk om aanvullende context over deze regel te vragen.

(Sema, interview, 2025)). Tegelijk kan het de kloof met de dominante groep vergroten als er verder weinig mengen plaatsvindt. Interessant is dat zulke culturele voorkeuren of herkenningspatronen anders geïnterpreteerd worden afhankelijk van wie ze uitspreekt. Wanneer medewerkers uit minderheidsgroepen binding zoeken bij elkaar, wordt dat vaak gezien als een natuurlijke reactie op het ontbreken van herkenning in de dominante cultuur. Wanneer echter leden van de dominante groep aangeven zich meer op hun gemak te voelen bij ‘mensen zoals zichzelf’, kan dat geïnterpreteerd worden als uitsluiting (DiAngelo, 2011; Acker, 2006; Tilly, 1998).

Een respondent verwoordde dit gevoel van culturele herkenning als volgt: “Thuis voelen heeft te maken met je kunnen spiegelen [...] je begrepen voelen, herkenbaarheid in je omgeving, dat je er niet alleen voor staat. Een bepaalde manier van praten, uiten, waar niet zoveel wenkbrauwen van omhoog gaan.” (Shirley, interview, 2025). Deze uitspraak bevestigt de waarde van gedeelde culturele referenties. Pas als iemand zich niet voortdurend hoeft in te houden of aan te passen, dus niet steeds bang is om op weerstand te stuiten, ontstaat echte verbinding. Informele netwerken vormen zich immers op basis van vertrouwddheid. In een gezonde inclusieve cultuur komt die vertrouwddheid voort uit open nieuwsgierigheid naar elkaar. In de huidige cultuur van de gemeente blijkt uit de interviews dat het eerder op de schouders van de minderheid terecht komt om zich aan te passen en “vertrouwd” over te komen.

4.2.4 Leiderschap als bepalende factor

Uit de interviews blijkt dat de manier waarop medewerkers de cultuur van de gemeente beleven en toegang krijgen tot netwerken, in hoge mate afhankelijk is van hun leidinggevendenden. Leiderschap zet de toon voor cultuur: het kan angst en geslotenheid in stand

houden, maar ook een tegenwicht bieden door veiligheid en openheid te creëren. Een belangrijke bevinding uit de data is dat inclusie binnen de organisatie nog te vaak afhangt van individuele leiders in plaats van een gedeelde standaard te zijn. “Je merkt gewoon als je het overlaat aan directeuren, komt het niet overal van de grond” (Samira, interview, 2025) zei een respondent daarover, doelend op diversiteitsplannen, “de een vindt het belangrijk en de ander niet, de ander heeft er geen tijd voor en dan gebeurt het gewoon niet”. Deze vrijblijvendheid in cultuurverandering is riskant: als een leidinggevende diversiteit níet hoog heeft staan, zal zijn/haar afdeling weinig vooruitgang boeken en blijven informele netwerken exclusief.

Verschillende respondenten noemen voorbeelden van zowel negatief als positief leiderschap. Aan de ene kant is er, zoals eerder vermeld, sprake van een cultuur die de bestaande structuren beschermt. Managers zijn vaak “bang dat ze hun baan verliezen, bang dat ze aangesproken worden” (Eugene, interview, 2025) en kiezen op eieren lopen voor hun geld. Dat vertaalt zich in een risicomijdende houding: geen moeilijke gesprekken, geen gedoe met klachten, weggijken in plaats van ingrijpen.

Een schrijnend voorbeeld was de serie anonieme klachten die een respondent ontving toen ze meer diversiteit in haar team wilde halen. Collega’s die klachten over haar stijl indienden en voelden zich “onveilig” bij veranderingen. Dit kan komen doordat hogere leidinggevendenden wellicht geen ruimte maakten om dergelijke gesprekken te normaliseren. De respondent voelde zich verraden en onbegrepen: “Dat wil niet zeggen dat ik grensoverschrijdend ben” (Kimberly, interview, 2025). Ze gaf aan dat het leiderschap boven haar geen heldere kaders stelde. Hier zien we hoe gebrek aan steun van de top een corrigerende kracht had kunnen zijn: als er een klimaat was waarin men open kritiek durfde te

uiten in plaats van anoniem, en waarin de leiding achter inclusie stond, was deze situatie wellicht anders verlopen.

Aan de andere kant zijn er ook positieve uitzonderingen benoemd. Enkele respondenten geven aan dat hun directe leidinggevende een veilige haven biedt binnen de cultuur. Zo noemde een respondent expliciet: “Ik heb wel een fijne directeur met wie ik open gesprekken kan voeren en dat geeft me ook wel de ruimte.” (Naomi, interview, 2025). Deze directeur luisterde actief en de respondent vertelde dat de directeur haar zelfs vroeg “Hoe zou jij het hebben aangepakt?” na een incident. Dat gaf haar het gevoel dat iemand hogerop er oog voor heeft en haar ervaring serieus neemt: “Ja, en dat geeft mij ook wel het gevoel van, nou, er is wel degelijk iemand hogerop, om het zo even te noemen, die er wel echt oog voor heeft”. Zulke luisterende, benaderbare leiders fungeren als cement in de organisatie: ze creëren lokale culturen van vertrouwen waarin informele netwerken wél tot bloei komen.

Tegelijkertijd blijkt uit de data dat toegang tot dit soort steun niet voor iedereen gelijk verdeeld. Toegang tot invloedrijke mentoren blijkt lang niet vanzelfsprekend (paragraaf 4.2.1). Medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen hebben gemiddeld genomen minder vaak informele connecties met topfiguren of strategisch gepositioneerde leidinggevendenden (Wingfield, 2019). Een respondent uitte dit gevoel tijdens het interview: “Niemand wil je hebben, want ze kennen je niet” (Shirley, interview, 2025). Ook hier kan affinity-bias een rol spelen (Rivera, 2012). Daardoor missen zij niet alleen directe steun, maar lopen ze ook kansen mis om gehoord te worden, door te groeien of invloed uit te oefenen op besluitvorming (Ibarra et al., 2010; Thomas, 2001). De mate waarin iemand toegang heeft tot zulke steun hangt vaak samen met informele netwerken, en dus ook met wie als ‘passend’ wordt gezien in de bestaande cultuur. Wie wél toegang heeft tot zo’n veilige leider, blijkt uit

de data een andere werkelijkheid te ervaren. Medewerkers onder zo'n leiding durven elkaar aan te spreken, durven zich kwetsbaar op te stellen en weten dat hun leidinggevende achter hen staat als er iets misgaat. Dit soort eilandjes van veiligheid zijn enorm waardevol, maar tegelijkertijd fragiel en persoonsgebonden. De respondenten beseffen dat ook: "Zolang jij (zijn manager) niet met pensioen gaat, blijf ik ook," zei een respondent, "het kan net zo zijn dat je bij een andere afdeling zit met een ander type manager en dat het helemaal niet fijn is." (David, interview, 2025). Hieruit spreekt dat inclusie nu vaak neerkomt op geluk hebben met je leidinggevende.

4.3 Beleefde werking van het D&I-beleid

De gemeente Amsterdam heeft verschillende instrumenten ingezet om een inclusieve werkomgeving te bevorderen. In dit onderzoek is een analyse en interpretatie gedaan van deze instrumenten, resulterend in een overzicht de beleidsmaatregelen die een directe impact op doorgroei kunnen hebben (Tabel 1). Sommige van deze maatregelen zijn ook door respondenten benoemd tijdens de interviews; andere bleven onbesproken. Hoewel het uitblijven van bepaalde instrumenten in de gesprekken geen definitieve uitspraken toelaat over hun bekendheid of invloed, zegt het wel iets over welke onderdelen van het beleid medewerkers spontaan als betekenisvol of juist onzichtbaar ervaren. In de volgende paragrafen wordt op basis van de interviews onderzocht in hoeverre deze instrumenten invloed hebben gehad op de beleving van inclusieve doorgroeikansen en wordt hiermee deelvraag 3 beantwoord.

Tabel 1*Beleidsinstrumenten gemeente Amsterdam met directe invloed op inclusieve doorgroei*

Instrument	Korte toelichting	Doel	Directe impact op inclusieve doorgroei
Actieplannen per directie met groeipanel	Elke directie stelt plan op met doorstroomdoelen; getoetst door extern groeipanel	Maatwerksturing voor diversiteit	Gericht op doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen
Voorkeursbeleid migratieachtergrond	Bij gelijke geschiktheid krijgen niet-westerse migratieachtergrond kandidaten voorrang	Actieve representatieverg-rotting	Versnelde toegang tot functies vanaf schaal 15
High-potential programma's en talentpools	Gericht op jonge medewerkers met migratieachtergrond, inclusief coaching en netwerktoegang	Identificatie en versnelling potentieel	Versnelt promotiestraject voor ondervertegenwoordigde medewerkers
Training 'Bewust Inclusief Selecteren'	Trainingen voor directeurs, recruiters en P&O-adviseurs	Competentieontwikkeling wervingsproces	Geeft leidinggevend tools voor eerlijke selectie
Ontwikkeling inclusief leiderschap	Leiderschapsprogramma's en ondersteuningsmodules via interne expertise	Inclusieve werkcultuur versterken	Leiders zorgen voor veilige en inclusieve werkomgeving
Buddyprogramma's en Employee Resource Groups (ERG's)	Peer-steun en verbondenheid voormedewerkers	Vergroten van belonging en oriëntatie	Creëert zichtbaarheid en participatie vroeg in carrière

Noot. Overzicht opgesteld op basis van interpretatie officiële beleidsdocumenten gemeente Amsterdam

4.3.1 Kloof tussen beleid en praktijk

De respondenten noemen tal van beleidsinitiatieven die de gemeente heeft ontplooid op het gebied van diversiteit en inclusie, zoals trainingen, werkgroepen (bijvoorbeeld over feestdagen en privileges), de nieuwe MAG-beoordelingscyclus, en de koppeling van KPI's aan het voorkeursbeleid voor directeuren. Ook de invoering van het beoordelen van sollicitaties (zonder naam en achternaam) wordt als positieve maatregel genoemd om vooroordeel bij werving te reduceren. Deze instrumentele stappen lijken aan te slaan: de respondenten benoemden dat hierdoor instroom en doorgroei van mensen met een migratieachtergrond enigszins verbeteren.

Echter, vrijwel alle respondenten benadrukken dat de diepere culturele laag van de organisatie achterblijft. Zoals één respondent retorisch opmerkte: “We hebben ontzettend veel geïnvesteerd in nieuwe bomen, maar we hebben het niet met elkaar over de nieuwe grond. Moeten we ook nieuwe aarde hebben?” (Kimberly, interview, 2025). Deze metafoor geeft helder weer dat nieuwe instrumenten (“bomen”) niet tot wezenlijke verandering leiden zolang de onderliggende organisatiecultuur (“grond”) onveranderd blijft. In de termen van Bourdieu (1986) gaat het hier om de ongewijzigde habitus van de organisatie: de diepgewortelde normen en gewoonten houden de bestaande structuren in stand en maken het lastig om nieuw beleid daadwerkelijk te laten landen.

Uit de interviews blijkt dat er op papier er een stevig D&I-beleid bestaat, maar in de dagelijkse praktijk blijken volgens de respondenten de initiatieven weinig effect te hebben. Er zijn posters en slogans over sociale veiligheid en inclusie (“Wees jezelf”, “Diversiteit is kracht” (Kevin, interview, 2025)), maar “gebeurt er in de praktijk weinig opvolging” (Kevin, interview, 2025). Zoals een respondent opmerkt dat diversiteit vooral uitgedragen wordt als

imago, terwijl intern de gesprekken vermeden worden. Volgens een andere respondent wordt wel aan bewoners geprofileerd met diversiteit, maar: “als je extern dingen doet, moet je intern ook wat doen” (Shirley, interview, 2025). Intern ervaren medewerkers dat er te weinig concreet gebeurt. Dit alles sluit aan bij het concept van decoupling (Meyer & Rowan, 1977): organisaties voeren formeel beleid in, maar houden het feitelijk losgekoppeld van dagelijkse routines. Het beleid bestaat wel, maar raakt volgens respondenten nauwelijks aan gevestigde routines, machtsverhoudingen of gedrag.

Deze kloof leidt tot teleurstelling en wantrouwen (Ahmed, 2012). Een respondent illustreert dit scherp met de anekdote dat “een aantal directies na twee jaar slechts twee mensen van kleur hadden aangenomen op 600 medewerkers” (Naomi, interview, 2025).

Dezelfde kloof is ook zichtbaar rondom trainingen en bewustwordingstrajecten. Er zijn bijvoorbeeld masterclasses georganiseerd over (on)bewuste vooroordelen, waar “hele eerlijke en open gesprekken werden gevoerd over verschillende vormen van privileges” (Yamal, interview, 2025). Volgens de respondenten waarderen de deelnemers dat, maar de respondenten geven ook aan dat een vervolg of opschaling uitbleef. Sommigen die wél getraind zijn passen het vervolgens nauwelijks toe, zo constateerde een respondent: “Je kunt goede trainingen krijgen, maar sommigen pakken dat gewoon niet op in de praktijk.” (Sema, interview, 2025). Dit wijst op een cultuur waarin nieuwe kennis niet wordt verankerd.

Volgens de respondenten is dat omdat er geen accountability op zit (niemand vraagt: wat heb je ermee gedaan?), of omdat er weerstand is onder collega's. Eén respondent noemde dat ze tijdens D&I-gesprekken soms te horen krijgt “je bent te kritisch”, een teken dat collega's liever niet te diep nadenken over eigen vooroordelen. Een andere respondent stelde dat de trainingen tekortschieten in diepgang en effect: “Ik hou van wetenschappelijke

benaderingen. Ja, ik zeg: nu heb ik er niks aan [...] de kwaliteit is echt onder de maat. Je moet mensen bij nul meenemen. Wat maakt het belangrijk, wat betekent het voor die ander? Die betekenisverlening ontbreekt.” (Samira, interview, 2025). Volgens haar worden medewerkers onvoldoende meegenomen in het ‘waarom’ achter inclusie en diversiteit, waardoor het effect van de training snel verwatert. “Mensen denken dus van: ja, ik heb het gehoord, en dan gaan ze weer verder met hun eigen verhaal.” Zo ontstaat volgens haar een gevoel van machteloosheid: “Dit niveau is minder dan gemiddeld. [...] Dan denk ik soms: het is onbegonnen werk”. Deze observatie sluit aan bij de kritiek van Ahmed (2012), die stelt dat diversiteitsbeleid vaak blijft steken in procedures of trainingsmodules, zonder dat ze daadwerkelijk leiden tot ander gedrag of cultuurverandering. Als betekenisgeving uitblijft, wordt diversiteit gereduceerd tot een afvinkoefening, een punt dat in meerdere interviews terugkwam. Deze stagnatie wijst tegelijkertijd ook op institutionele inertie, oftewel het vermogen van een organisatie om niet te veranderen ondanks nieuwe input. DiMaggio en Powell (1983) beschrijven hoe, naarmate een veld institutioneel gestructureerd raakt, organisaties juist minder divers kunnen worden wanneer ze allemaal “rationeel” dezelfde oplossingen implementeren. In Amsterdam wordt iets soortgelijks gesignaleerd: afdelingen implementeren D&I-maatregelen vaak op een functionele, technocratische manier (vinkje zetten), zonder de gedragskant mee te nemen. Een respondent verwoordde haar frustratie hierover: “Ik vind dat het veel te functioneel wordt benaderd. Je moet de bewustwording bij die ander creëren en het eigenaarschap ook daar leggen... en dat gebeurt veel te weinig.” (Shirley, interview, 2025). Hiermee pleit ze ervoor dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen, in plaats van alleen te vertrouwen op instrumenten. Deze bevindingen laten zien dat zolang medewerkers en managers niet intrinsiek doordrongen zijn van het waarom van inclusie, en wat hun eigen bias is, veranderingen oppervlakkig kunnen blijven. Volgens een

andere respondent wordt D&I-beleid te vaak als een formele taak ingevuld: “Het was gewoon een taak die iemand moest doen. Maar ik vind dat je daar niet moet gaan zitten als je het niet écht belangrijk vindt.” (David, interview, 2025). Een sprekend detail was de opmerking van een respondent: “Niet elk gedrag valt te trainen. Als dat niet in je zit, dan zit dat niet in je.” (Yamal, interview, 2025). Hier klinkt bijna berusting in door: sommige mensen “kunnen het gewoon niet”. Dat is natuurlijk een riskante gedachte, want het ontslaat de organisatie van de plicht om iedereen mee te nemen. Tegelijk lijkt dit op self-fulfilling prophecy (Merton, 1948) in de huidige cultuur: omdat weinig prikkels bestaan om je gedrag te veranderen, zitten veel nieuwe vaardigheden of inzichten na een training inderdaad “niet in je”. Men valt terug op oud gedrag, en de organisatie laat dat toe.

Soms speelt ook een gebrek aan zelfreflectie binnen de organisatiecultuur een rol. “Weet je wat het is? Mensen vinden het moeilijk om naar zichzelf te kijken, dus als ik zeg: wat is jouw aandeel in uitsluiting van de ander, dan zeggen ze: oh, ik sluit helemaal niemand uit.” (Kimberly, interview, 2025). Deze houding maakt het moeilijk om barrières voor doorgroei van medewerkers met een migratieachtergrond te doorbreken. Het D&I-beleid loopt vast als medewerkers zichzelf niet als onderdeel van het probleem zien. Een andere respondent signaleerde verwarring over de begrippen in het beleid: “Ze verwarren sociale veiligheid met omgevingsbewustzijn.” (Naomi, interview, 2025). Dergelijke begripsverwarring wijst op onvoldoende helderheid en diepgang in het beleid, wat tot beperkte effectiviteit kan leiden (Noordegraaf & Abma, 2003).

4.3.2 Tussen steun en zelfinitiatief

Uit de interviews komt een terugkerend thema naar voren: doorgroeimogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam hangen daadwerkelijk in sterke mate af van persoonlijke relaties met leidinggevendenden. Verschillende respondenten vertellen dat zulke vertrouwensbanden hen de ruimte gaven om zich te ontwikkelen. Een medewerker vertelt: “Deze vrouw heeft mijn carrière vooruitgeholpen en ik heb nog steeds contact met haar.” (Shirley, interview, 2025). Zulke mentorschappen bieden niet alleen toegang tot netwerken en kansen, maar scheppen zoals al vermeld ook een gevoel van psychologische veiligheid. Zoals een ander het verwoordde: “Het is niet erg om fouten te maken, het is niet erg om te falen, faal je in de grootst mogelijke manier, komt het ook wel weer goed, dan regelen we wel iets anders voor je en als je dat tegen mensen zegt, dan durven mensen risico's te nemen en dan durven mensen tegen banen, ja te zeggen, op functies te solliciteren, die ze nog nooit hebben gedaan en dan zien we wel weer, dat heeft mij geholpen in mijn hele carrière” (Samira, interview, 2025). Dergelijke uitspraken duiden op het belang van een veilige werkomgeving (Edmondson, 1999) waarin risico's nemen mogelijk is. Deze persoonlijke ondersteuning past bij de theorieën die informele netwerken zien als ‘bruggen’ naar kansen (Burt, 1992; Lin, 2001).

Tegelijkertijd wijst de afhankelijkheid van deze connecties op een gebrek aan institutionele borging. Doorgroeikansen worden zoals eerder vermeld, zo kwetsbaar en afhankelijk van toeval: alleen wie toevallig een leidinggevende tegenkomt die als een ‘brug’ fungeert, kan profiteren. Hierdoor is de toegang tot steun (en doorgoeien) niet gelijk verdeeld.

Ook benoemen de respondenten het instrument van de MAG-gesprekscyclus (beoordelings- en ontwikkelgesprek), dat juist zou kunnen helpen om patroonmatige uitsluiting te herkennen (bijvoorbeeld door in kaart te brengen welke medewerkers wel of niet

doorstromen). Volgens de respondenten biedt het gesprek echter weinig houvast, omdat inclusie niet expliciet wordt verankerd. Hoewel dit instrument bedoeld is om medewerkers meer regie en ontwikkelruimte te geven, blijkt D&I nog geen vast agendapunt tijdens het gesprek. Als dit niet structureel wordt ingebed, blijft het vrijblijvend. Dan kan het zijn dat alleen medewerkers die daar zelf het initiatief voor nemen (en zich voldoende veilig voelen) het onderwerp aankaarten. In een cultuur die kritiek niet uitnodigt, gebeurt kan dat mogelijk weinig gebeuren.

Tijdens de interviews noemden respondenten ook een aantal Employee Resource Groups (ERG's) (Welbourne et al, 2017) en buddyprogramma's die ontworpen zijn om hen te helpen bij hun ontwikkeling. Deze kunnen worden gezien als een vangnet voor degenen die niet vanzelfsprekend deel uitmaken van informele netwerken. De respondenten hebben de volgende ERG's benoemd: JAN, CAN, ROSE en het netwerk voor medewerkers met een arbeidsbeperking.

Buddy's spelen vooral in de eerste weken een rol bij oriëntatie en wegwijs maken: "Je wordt echt aan het handje meegenomen" (Shirley, interview, 2025). Dit sluit aan bij literatuur die stelt dat buddy-systemen bijdragen aan een gevoel van veiligheid, vertrouwdheid en belonging in de eerste fase van inbedding in de organisatie (Kram & Isabella, 1985). Toch geven meerdere respondenten aan dat deze begeleiding vaak abrupt eindigt na de onboardingfase. Daardoor ontstaat soms opnieuw het gevoel "alleen" te staan of niet te weten hoe men verder moet navigeren binnen de organisatie.

De ERG's worden door de respondenten ervaren ze als waardevol, maar ook als begrensd in impact. Zonder actieve ondersteuning van het management blijven hun initiatieven vaak binnen de kring van gelijkgestemden. Zoals één respondent het verwoordde:

“Af en toe mis ik toch een beetje de support vanuit het management” (Eugene, interview, 2025). Een ander gaf aan dat deelname soms voelt als “op een eiland zitten” (Naomi, interview, 2025). Ze legt uit dat deze netwerken vaak zichtbaar voor zijn wie er actief naar zoekt of zich er al mee identificeert.

Sommige respondenten vertelden wegens voorgaande redenen, zelf initiatief om hun ontwikkelpad vorm te geven. Een respondent vertelt dat ze een stilgevallen teamgesprek nieuw leven heeft ingeblazen om eigen groei te bevorderen: “Ik heb gesprekken gevoerd in een klein comité dat ik eigenlijk nieuw leven heb ingeblazen.” (Naomi, interview, 2025). Zulke voorbeelden laten zien dat medewerkers agency tonen wanneer structurele steun ontbreekt. Dit sluit aan bij het concept do-it-yourself diversity (Ahmed, 2012), waarbij de verantwoordelijkheid voor inclusie verschuift naar degenen die zelf uitsluiting ervaren. Wat empowerment lijkt, blijkt in wezen een symptoom van gemis aan institutionele verankering. Hierbij speelt ook het verschil in cultureel kapitaal, volgens Bourdieu (1986), een rol. Medewerkers die beschikken over impliciete kennis van dominante omgangsvormen, taalgebruik en presentatiestijlen kunnen makkelijker navigeren door het organisatieveld. Respondenten die deze vanzelfsprekende aansluiting missen, ervaren juist een extra drempel. Zo merkte een respondent op: “De buitenlandse collega’s worden altijd afgerekend op hun schrijftaal. En dat vind ik dus heel vervelend, want ik zie wel andere talenten die niet opgemerkt worden. Maar ik kan diegene dus niet aannemen, omdat ik met een MT zit waar ik rekening mee moet houden. En ik merk dat dat mij ontzettend belemmert en dat ik het echt super vervelend vind” (Sema, interview, 2025). Dit voorbeeld laat weer zien dat onzichtbare, culturele normen de toegang tot hogere functies beperken. Wat als objectieve selectie-eisen wordt gepresenteerd, blijkt in de praktijk gekleurd door de hegemoniale cultuur. De aandacht voor schrijfvaardigheid lijkt niet alleen functioneel, maar ook verbonden aan wat binnen de

dominante cultuur als passend of professioneel wordt gezien. Zoals Van den Brink en Benschop (2012) betogen, reproduceren dergelijke ogenschijnlijk neutrale criteria structurele uitsluiting.

Tegelijkertijd illustreren de interviews dat pogingen tot structurele verandering vaak stuiten op verzet uit de bestaande machtsverhoudingen. Dezelfde respondent durft bijvoorbeeld een kandidaat met een migratieachtergrond niet aan te nemen, omdat ze – in haar eigen woorden – met een MT zit waar ze rekening mee moet houden. Een ander vertelt over een interne discussie na haar voorstel voor structurele verandering: “En ik heb op een gegeven moment aangegeven, voorgesteld om 50 procent van de mensen die nieuw aangenomen worden, dus de helft van die 70 procent, cultureel divers te laten zijn. Dat sloeg als een bom in. Ik heb huilende mensen aan de lijn gehad die me nog net niet uitscholden. Mensen die zeiden dat dit niet mag of niet kan, dat dit discriminatie is, dat witte mensen uitgesloten worden. Waarbij ik alleen maar dacht: hadden we dat probleem maar? Zo ver zijn we nog niet. Mag niet?” (Kimberly, interview, 2025). Zulke uitspraken laten zien dat inclusieve aanstellingen kunnen botsen met bestaande machtsstructuren. In combinatie met het gebrek aan reflexiviteit binnen de dominante groep (paragraaf 4.3.1) en de afhankelijkheid van informele steunstructuren, kan dit leiden tot een paradoxale situatie: doorgroeien blijkt mogelijk, maar alleen voor wie zichzelf weet te positioneren binnen een ondoorzichtig spel van relaties en verwachtingen. Daarmee wordt verticale mobiliteit feitelijk het voorrecht van enkelen die toevallig de juiste ‘spelregels’ doorzien en toegang hebben tot netwerken. Dit roept de vraag op hoe eerlijk en transparant deze doorgroeiprocessen werkelijk worden beleefd.

4.3.3 Perceptie van eerlijke kansen

Een ander terugkerend thema is de mate waarin doorgroei als eerlijk en transparant wordt ervaren door de respondenten. Sommige respondenten signaleren recente verbeteringen, zoals het transparanter maken van vacatureprocedures. Een respondent legt uit: “En ik weet ook dat als er een interne functie vrijkomt, in het verleden kon je dan een beetje zijdelings doorstromen. Maar nu komt daar echt een vacature voor en krijgt iedereen de gelegenheid om daar ook te reageren als hij daar interesse in heeft. Dus ook dat vind ik wel een manier om het proces eerlijker in te richten.” (Dora, interview, 2025).

Desondanks overheerst de ervaring dat de weg omhoog niet voor iedereen even toegankelijk is. Respondenten uiten kritiek op de selectieprocedures. Hoewel het formele proces correct wordt uitgevoerd, blijken de gehanteerde selectiecriteria vaak al bij voorbaat beperkend te zijn. Een respondent legt uit: “Het allerbelangrijkste bij inclusief werven en selecteren is dat je de selectiecriteria al goed kiest. En dat doen we eigenlijk nooit. [...] Meestal kiezen we een oude vacature, herschrijven we die een beetje, en dan gooien we hem eruit. Maar dan heb je al de behouden criteria opgeschreven, waardoor je dus de verkeerde mensen aantrekt. [...] Dan heb je weer allemaal diezelfde type mensen aan tafel.” (Kevin, interview, 2025). Deze uitspraken wijzen op een fundamenteel probleem: wat ogenschijnlijk neutrale criteria lijken, blijken in de praktijk het dominante profiel te reproduceren.

Respondenten geven aan dat functies soms onnodig hoge eisen bevatten, zoals het vereiste van meerdere jaren leidinggevende ervaring voor een tijdelijke positie. Eén respondent reflecteert kritisch: “Er hebben wel een paar mensen gesolliciteerd die een soort doorgroei zouden kunnen hebben. Maar die voldeden dus niet aan alle criteria. Bijvoorbeeld niet drie jaar leidinggeven of zoiets dergelijks hadden we erin staan. Terwijl je zou kunnen zeggen: het

is een tijdelijke positie, geef iemand de kans. [...] Dat is gewoon heel zonde.” (Shirley, interview, 2025).

Een andere respondent signaleert dat het streven naar inclusie ook bij beoordeling moeilijk vol te houden is, als de basis al scheef staat: “We passen het wel goed toe, maar dan dus met de verkeerde criteria.” (Kevin, interview, 2025). Dit benadrukt hoe schijnbaar neutrale regels structurele ongelijkheid kunnen reproduceren (Van den Brink & Benschop, 2012). Onzichtbare criteria dwingen de dominantie van de bestaande habitus in de organisatie af (Bourdieu, 1986); zij oefenen symbolisch geweld uit door bestaande normen als vanzelfsprekend op te leggen en alternatieve profielen te diskwalificeren.

Een ander structureel obstakel wordt gesignaleerd in de vorm van de schaalstructuur. Eén respondent spreekt over een “diversiteitskloof” tussen schaal 9–11 en de hogere schalen: “De hoogste schalen zijn vrijwel helemaal wit.” (Yamal, interview, 2025). Een andere respondent geeft aan dat binnen de gemeente het niet toegestaan is om te solliciteren op functies die meerdere schalen hoger liggen dan de huidige functie: ‘Je kan niet van schaal 11 solliciteren voor schaal 15. [...] Dat betekent dus dat je heel moeilijk door kunt groeien binnen de organisatie’ (Dora, interview, 2025). Hierdoor blijven medewerkers met een migratieachtergrond, die relatief vaak werkzaam zijn in lagere schalen, structureel beperkt in hun doorgroeimogelijkheden. Dit kan demotiverend werken: “Want ik heb wel van collega's gehoord die hier al langere tijd zitten. Dat zij het idee hebben dat zij vastzitten in de functie waar zij in zitten. En dat zij niet de mogelijkheid krijgen om door te groeien.” (Samira, interview, 2025).

Sommige respondenten benoemen ook een ongelijke toepassing van het principe ‘gelijke geschiktheid’. Zoals een respondent aangeeft: “Er wordt gezegd bij gelijke

geschiktheid. Dat betekent in mijn geval en in mijn eigen ervaring dat men heel streng gaat kijken of die gelijke geschiktheid er wel is. Dus ik merk helemaal niet dat er daadwerkelijk een wens is om te gaan voor de diversiteit.” (Kimberly, interview, 2025). Deze ervaring duidt erop dat het ideaal van gelijkheid niet neutraal functioneert, maar door bestaande vooroordelen anders wordt geïnterpreteerd naargelang iemands achtergrond.

Tegelijkertijd leveren respondenten ook concrete suggesties om deze knelpunten te verhelpen. Ze pleiten onder meer voor het aanpassen van de schaalstructuur en het ontwikkelen van maatwerktrajecten voor doorgroei. Ook het verbeteren van monitoring komt terug als aanbeveling. Zoals één respondent uitlegt: “Wat er niet gebeurt, is daadwerkelijk checken of de dingen die wij hebben gezegd als directie, die wij zouden doen om diversiteit te bevorderen, ook effect hebben. [...] Er wordt alleen maar gerapporteerd in cijfers. Maar wat zegt dat dan? Het zegt helemaal niks.” (Kimberly, interview, 2025). Het ontbreken van doorlopende monitoring of consequenties voor niet-gehaalde doelen ondermijnt daarmee de effectiviteit van inclusief beleid.

Deze voorstellen illustreren dat de ervaren barrières niet voortkomen uit een gebrek aan motivatie, maar uit een systeem dat voor velen niet even toegankelijk is, en waarin eerlijkheid niet alleen een formele kwestie is, maar vooral een culturele.

4.3.4 Management: probleem én sleutel tot verandering

Uit de interviews blijkt dat de leidinggevenden vaak worstelen met hoe ze inclusie en diversiteit moeten aanpakken. “We hebben de goede dingen bedacht, maar we hebben nu in de sfeer, de cultuur van de organisatie een aantal dingen te doen om het toegepast te laten

worden” (Yamal, interview, 2025). Er zijn wel instrumenten, zo is er bijvoorbeeld een Inclusief Leiderschapsprofiel ontwikkeld geeft hij aan, maar de toepassing blijft achter.

De invloed van leidinggevend en op inclusieve doorgroeikansen blijkt dubbelzinnig. Enerzijds worden zij door meerdere respondenten benoemd als deel van het probleem: naar schatting “zestig procent van de gevallen [van discriminatie] wordt veroorzaakt door een leidinggevende” (Sema, interview, 2025). Managers worden zelden afgerekend op hun inzet voor D&I, terwijl hun houding juist cruciaal is voor het realiseren van beleidsdoelen. Zonder verantwoording of normstelling blijft hun bijdrage vrijblijvend. “Ik ben in ieder geval nog niet gevraagd om te beoordelen hoe mijn leidinggevende omgaat met inclusie en diversiteit [...] Ik zou willen dat het bij de beoordeling van een leidinggevende even hard meetelt hoe die omgaat met diversiteit en inclusie”(Kimberly, interview, 2025).

Anderzijds signaleren respondenten ook inspirerende initiatieven, zoals het Schaduw-MT of het actief creëren van ruimte voor divers talent binnen juridische teams. Zulke voorbeelden laten zien dat leidinggevend en een sleutelrol kunnen spelen, mits zij verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn om gevestigde patronen te doorbreken. De effectiviteit van het beleid blijkt dus niet alleen van structuur afhankelijk, maar ook van persoonlijk leiderschap. Zolang zulke initiatieven niet structureel worden verankerd, blijft inclusie afhankelijk van toeval of individuele inzet.

Ook in deze context wordt het belang van representatie op hogere niveaus benadrukt. De respondenten benoemden dat het zien van rolmodellen essentieel is om vertrouwen te krijgen in de eigen doorgroeikansen: “Het betekent niet dat je het wordt. Maar het geeft wat van herkenning” (Dora, interview, 2025). Hoewel de zichtbaarheid van medewerkers met een migratieachtergrond op lagere functieniveaus toeneemt, blijven volgens de respondenten de

hogere beleids- en managementlagen overwegend homogeen: “Hoe ondersteunender de functie, hoe meer diversiteit. Hoe beleidsmatiger, hoe witter” (Kimberly, interview, 2025). Deze behoefte aan herkenning sluit aan bij het idee van symbolische inclusie, de ervaring van erbij horen doordat mensen zoals jij zichtbaar zijn in machtsposities (Bell & Nkomo, 2001). Eén respondent heeft dit zo verwoord: “Bij de handhaving of bij de uitvoering is het best wel divers [...]. Hoe hoger in de boom, hoe minder divers het wordt. [...] Dan denk ik, oh, dan ben ik de enige. [...] Terwijl ik mezelf wel goed genoeg zie. Of ik zie, oh, er zijn diverse mensen kunnen hiervoor aangesteld worden [...]. Dat zou voor mij wel zorgen dat ik eerder stappen durf te zetten.” (Eugene, interview, 2025). Toch ervaren medewerkers dat het ideaal van gelijke kansen in de praktijk wordt verward met gelijke behandeling. Zoals één respondent terugkreeg van haar leidinggevende: “We kunnen dit toch niet voor jou doen als we dat voor anderen niet doen?” Deze gelijkheidslogica miskent onderliggende ongelijkheden in startpositie, zichtbaarheid en netwerk.

Bovendien wijzen respondenten op de blijvende impact van informele voorkeursselectie. “Ik word niet uitgenodigd, terwijl ik wél de juiste ervaring heb. En er worden mensen gekozen die men al kent” (Samira, interview, 2025). Netwerken, zichtbaarheid en nabijheid blijken in promotieprocessen zwaarder te wegen dan formele kwalificaties. Voor wie zich niet thuis voelt in deze stijl van profilering, bijvoorbeeld “netwerken en praten om het praten”, biedt het huidige beleid weinig alternatieven:

“Ik hou niet van netwerken en praten om het te praten. Maar ergens denk ik, ja, als ik hogerop wil komen, is dat eigenlijk wel wat ik zou moeten doen. Dus dat voelt heel gek, als jij continu hoort dat je zo geweldig bent, maar niemand wil je hebben, want ze kennen je niet.” (Shirley,

interview, 2025). Deze ervaringen onderstrepen de noodzaak van structureel inclusieve carrièrepaden waarin persoonlijke relaties niet de enige toegangspoort vormen.

Deze ervaren uitsluiting op hogere niveaus, wordt door hen ook gezien als een teken dat het beleid vooral voor de vorm is. Diversiteit lijkt soms vooral te gaan om aantallen, een respondent merkt op: “Zoveel gekleurde mensen, zoveel vrouwen, zoveel gehandicapten” (David, interview, 2025). Daarmee bedoelt hij dat er vooral wordt geteld, in plaats van echt iets te veranderen. Dit sluit aan bij Ahmed’s (2012) concept van non-performative diversity: beleid dat wel op papier staat, maar in de praktijk weinig effect heeft. De nadruk op cijfers kan bovendien afleiden van structurele ongelijkheid en de ervaring van uitsluiting verdiepen, doordat het doet alsof het probleem met de juiste aantallen is opgelost.

4.4 Mechanismen binnen informele netwerken die doorgroei beïnvloeden

Hoewel het diversiteitsbeleid van de gemeente Amsterdam formeel inzet op gelijke kansen, wijzen de bevindingen uit dat informele netwerken in de praktijk een doorslaggevende rol spelen in wie doorgroeit. Deze paragraaf ontrafelt de onderliggende mechanismen die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. De besproken mechanismen vormen geen opzichzelfstaande obstakels, maar versterken elkaar binnen een sociaal krachtenveld dat grotendeels onzichtbaar blijft voor formeel beleid (Bourdieu, 1986; Burt, 1992; Kanter, 1977).

4.4.1 Ongelijke toegang tot sociaal kapitaal

Toegang tot hogere functies blijkt in sterke mate afhankelijk van informele netwerken. Respondenten beschrijven hoe zichtbaar zijn binnen die netwerken essentieel is om te worden opgemerkt of aanbevolen. Een geïnterviewde vat dit kernachtig samen: “Als jij een Fatima

bent van Stadsdeel Oost, dan kan je ontzettend goed in je werk zijn, maar als jij daar drie hoog achter je werk heel goed zit te doen, en je bent gewoon niet zichtbaar, dan kom je er gewoon niet.” (Samira, interview, 2025).

Sociaal kapitaal (Bourdieu, 1986; Lin, 2001) wordt door sommigen actief ingezet ten behoeve van anderen. Een respondent illustreert: “Ik heb op sleutelposities gezeten, dus ik stond er altijd open voor. [...] Ik zet ook mijn eigen netwerk in om die mensen verder te helpen.” (Eugene, interview, 2025). Tegelijkertijd wijst een andere respondent op het ontbreken van wederkerigheid: “De directeur die heeft dus de witte collega’s die uitgevallen waren, geholpen om een andere baan te krijgen. Aan haar is geen één keer gevraagd: heb je hulp nodig?” (Kimberly, interview, 2025).

Deze voorbeelden bevestigen Burt’s (1992) theorie van ‘structural holes’: wie geen verbinding heeft met invloedrijke netwerken, ontvangt minder informatie en steun. Dit leidt tot structurele achterstanden, omdat formele procedures pas in beeld komen nadat informele selectie al heeft plaatsgevonden.

4.4.2 Homofilie en culturele gelijkens

Netwerken vormen zich vaak rondom gelijkens, ook wel ‘homofilie’ genoemd (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Binnen deze kringen worden opdrachten, kansen en aanbevelingen eerder gedeeld met wie cultureel herkenbaar is. Zoals Sema observeert: “Je zag dat er altijd alleen maar bepaalde opdrachten aan witte mensen werden gegeven.” (Sema, interview, 2025). Ook Yamal benoemt dat privileges openlijk besproken worden: “Hoe men toch wordt voorgetrokken soms, en soms ook niet.” (Yamal, interview, 2025).

Volgens Rivera (2012) draait selectie in zulke contexten om ‘cultural fit’. Kevin beschrijft: “Ik heb wel het idee dat mensen met een niet-westerse achtergrond, op het moment dat ze zich heel hard inzetten, dat ze alsnog heel hard moeten werken om die waardering te krijgen.” (Kevin, interview, 2025). Informele netwerken reproduceren zo een comfortzone waarin alleen wie past, automatisch wordt meegenomen in kansen en doorgroei.

4.4.3 Ongeschreven regels en symbolisch geweld

Naast wie je kent, speelt ook gedrag volgens impliciete normen een cruciale rol.

Respondenten geven aan dat zij vaak geen toegang hebben tot de ongeschreven regels die bepalen wat als professioneel gedrag wordt gezien. Eén respondent omschrijft hoe zij zich pas jaren later realiseerde dat haar verwarring over vergaderingen gedeeld werd: “Dan denk je: oh ja, zie je wel, het is niet dat ik dom ben. Maar het is gewoon dat ik natuurlijk nieuw ben.” (Dora, interview, 2025).

Het niet kennen van deze codes leidt tot onzekerheid en zelftwijfel. Zoals Bourdieu (1977) stelt, zorgt dit voor ‘symbolisch geweld’: het internaliseren van uitsluiting als persoonlijk tekort. Toch kan informele steun dit mechanisme doorbreken, bijvoorbeeld wanneer collega’s informeel uitleg geven of bevestigen dat verwarring normaal is.

Informele gedragsnormen strekken zich ook uit tot taalgebruik. Een respondent vertelt: “Dan geef ik heel vaak het voorbeeld van die meneer die me dan e-mailt met twee spelfouten.” (Kimberly, interview, 2025). Hiermee wordt een dominante koppeling tussen taalzuiverheid en intellect gerelativeerd. Dergelijke mechanismen tonen aan dat culturele fit niet neutraal is, maar actief ge(re)produceerd wordt.

4.4.4 Gesloten netwerken aan de top

De top van de organisatie blijkt opvallend homogeen. Zoals één respondent het stelt: “De hoogste schalen zijn vrijwel helemaal wit [...] daar kom je niet tussen.” (David, interview, 2025). Diversiteitsmaatregelen zoals 30% zij-instroom worden als onvoldoende ervaren om bestaande machtsstructuren open te breken: “Via die 30 procent zij-instroom gaat het niet gebeuren.” (Shirley, interview, 2025). De verwachting is dat deze maatregel op hoger niveau weinig structurele verandering brengt, omdat nieuwkomers in bestaande, gesloten netwerken instromen.

Het ontbreken van herkenbare rolmodellen wordt als belemmerend ervaren. Zoals Dora zegt: “Als jij ziet dat iemand zoals jij daar zit, denk je: hé, ik kan daar ook komen.” (Dora, interview, 2025). Bij afwezigheid daarvan ontstaat twijfel of ambitie wel ‘past’ bij iemands sociale positie, wat zelfselectie en afhaken in de hand werkt (Kanter, 1977).

4.4.5 Informele steun en mentorschap

Informele begeleiding speelt een sleutelrol in talentontwikkeling, maar blijkt afhankelijk van persoonlijke klik. Eén respondent stelt: “Het hangt heel erg af van wie je begeleider is, hoeveel je meekrijgt.” (Naomi, interview, 2025). Diversiteit onder begeleiders ontbreekt vaak, wat de kans op herkenning verkleint.

Sommige respondenten nemen hierin een actieve rol: “Als iemand bij mij iets vraagt, dan ga ik gewoon even naast iemand zitten en zeg: kijk, hier is intranet.” (Kimberly, interview, 2025). Tegelijkertijd zijn er zorgen over terughoudendheid van leidinggevendena na gesprekken over racisme: “Ze zijn terughoudender in contact [...] Liever ver van weg

blijven.” (Sema, interview, 2025). Daarmee verandert goede intentie (veiligheid) onbedoeld in afstandelijkheid en verlies van steun.

4.4.6 Informatie-asymmetrie en zichtbaarheid

Kansen worden vaak informeel gedeeld, waardoor wie niet is aangesloten, cruciale informatie mist. Zoals een respondent stelt: “Via via hoorde ik pas achteraf dat iemand al op die plek zat. Dan denk je: had ik dat geweten, dan had ik ook willen meedingen.” (Samira, interview, 2025). Granovetter (1973) wijst erop dat juist zwakke banden (buiten de directe kring) waardevolle nieuwe informatie opleveren, banden die veel respondenten missen.

Ook wordt zichtbaar zijn als voorwaarde gezien om in aanmerking te komen voor door groei: “Je moet echt zelf aan de bel trekken, anders vindt ze het prima dat je 18 uren werkt.” (Kimberly, interview, 2025). Maar zichtbaar zijn is niet voor iedereen even veilig. Eén respondent zegt: “Als ik misschien blauwe ogen en blond haar had, had ik die discussie niet hoeven voeren.” (Shirley, interview, 2025). Zichtbaarheid en assertiviteit worden dus niet objectief beoordeeld, maar sociaal ingekleurd.

4.4.7 Discursieve macht, micro-agressies en de prijs van uitspreken

Tot slot blijkt uit de interviews dat informele netwerken ook normeren wat besproken mag worden. Eén respondent vertelt: “Tegen mij zeggen mensen altijd: ja, maar jij bent anders... jij bent een van de goeden.” (Dora, interview, 2025). Deze zogenaamde complimenten markeren haar als uitzondering en impliceren dat anderen uit haar groep daar níet thuishoren. Zo blijft de dominante norm intact.

Respondenten ervaren bovendien sociale sancties op het benoemen van ongelijkheid: “Dan ben jij nu hartstikke zielig.” (Naomi, interview, 2025). In plaats van de norm te

bevragen, wordt de klager buitengesloten. Zoals Sema zegt: “Het mag schuren totdat het daadwerkelijk schuurt.” (Sema, interview, 2025). Foucault (1978) beschrijft hoe discursieve macht bepaalt wie het recht heeft om te spreken, en wie niet.

Sommige respondenten benoemen ook subtielere controlemechanismen, zoals standaard CC's bij e-mails die wantrouwen impliceren. Toch laten anderen zien dat verandering mogelijk is: “Zodat ze denken: oh ja, zo iemand kan mij ook advies geven.” (Shirley, interview, 2025). Duurzame samenwerking kan dus bijdragen aan het herdefiniëren van wie als deskundig wordt gezien.

5 Discussie en conclusie

In dit slothoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek in breder perspectief geplaatst. Er wordt gereflecteerd op de betekenis van de resultaten, in relatie tot bestaande theorieën, de gebruikte methodologie en de praktische bruikbaarheid voor overheidsorganisaties. Tot slot wordt besproken welke implicaties dit onderzoek heeft voor toekomstig beleid, theorievorming en vervolgonderzoek.

5.1 Interpretatie in het licht van de theorie

De resultaten bevestigen in grote lijnen het theoretisch kader, maar voegen ook belangrijke nuancerings toe. In lijn met Bourdieu (1986) blijkt dat informele netwerken binnen de gemeente functioneren als mechanismen van sociale reproductie, oftewel als structuren die bestaande machtsverhoudingen in stand houden. De data lieten zien dat medewerkers met een migratieachtergrond minder toegang hebben tot invloedrijke netwerken, waardoor hun doorgroeikansen worden beperkt. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat deze ongelijkheid zich vooral manifesteert via informele processen zoals gunfactor en culturele herkenbaarheid, niet zozeer via formele selectieprocedures. Dit nuanceert Bourdieu's theorie: hij benadrukt dat sociaal kapitaal via informele netwerken ongelijkheid reproduceert, vaak los van formele structuren (Bourdieu, 1986). Dit onderzoek nuanceert dat door te laten zien dat sociaal kapitaal ook binnen en via formele werkwijzen functioneert, via subtiele processen die ogenschijnlijk neutraal zijn, maar informele uitsluiting versterken.

Cultureel kapitaal komt subtiel tot uiting in impliciete verwachtingen rond taalgebruik, vergaderstijl of professionele houding. Deze gedragingen worden gepresenteerd als objectieve

maatstaven, maar weerspiegelen in feite de habitus van de dominante groep. Zoals Van den Brink en Benschop (2012) ook stellen, bevestigen zulke normen bestaande machtsstructuren. Sommige respondenten internaliseren deze normen en schrijven hun beperkte doorgroei toe aan zichzelf; een manifestatie van wat Bourdieu symbolisch geweld noemt (1984). Toch laat het onderzoek ook zien dat sommige leidinggevendenden actief zoeken naar kandidaten buiten hun eigen referentiekader, wat wijst op mogelijkheden tot tegenbeweging binnen het veld. Dit sluit aan bij Bourdieuaanse inzichten over het veld als een dynamische arena waarin verschillende krachten elkaar beïnvloeden.

De netwerktheorieën van Burt (1992) en Lin (1999) worden sterk bevestigd. Medewerkers met brugposities of toegang tot centrale actoren hadden vaker toegang tot informatie, steun en kansen, precies de mechanismen die Lin beschrijft: informatie, invloed, sociale referenties en emotionele steun. Dat deze informele dynamiek ook binnen een ambtelijke organisatie zo krachtig doorwerkt, onderstreept dat formele regels de werking van informele netwerken niet opheffen, maar ermee samen bestaan. Dit geeft een contextspecifieke verdieping aan bestaande netwerkanalyses.

Sara Ahmeds kritiek op diversiteitsbeleid als symbolisch en non-performant (2012) wordt deels bevestigd. Veel respondenten noemen dat beleid aanwezig is, maar dat de cultuur nauwelijks verandert. Tegelijkertijd blijkt uit de data dat dit niet alleen voortkomt uit ideologische motieven, maar ook uit praktische beperkingen zoals logge besluitvorming en een gebrek aan opvolging. Daarmee wordt Ahmeds stelling aangevuld: de stagnatie van diversiteitsbeleid is niet alleen het gevolg van witte defensiviteit (zoals ‘white fragility’, cf. DiAngelo, 2018), maar ook van ambtelijke traagheid en een gebrek aan uitvoering. De

verantwoordelijkheid voor inclusie komt zo alsnog bij het individu te liggen – wat Ahmed typeert als ‘do-it-yourself diversity’.

Ook Rivera’s theorie over ‘cultural fit’ (2012) wordt sterk herkend in hoe geschiktheid informeel wordt beoordeeld. Beslissingen over doorgroei zijn vaak gebaseerd op herkenning of persoonlijke klik, wat aansluit bij homophily en homosociale reproductie. Medewerkers die afwijken van de dominante norm moeten meer moeite doen om als passend te worden gezien, een direct spanningsveld met het ideaal van gelijke kansen. Toch blijkt ook hier variatie: sommige respondenten noemden leidinggevendenden die zich actief bewust waren van deze mechanismen en juist wilden doorbreken met de vanzelfsprekendheid van ‘de klik’.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat bestaande theorieën grotendeels toepasbaar zijn, maar pas echt verklarend worden wanneer ze in samenhang worden geïnterpreteerd. Door sociaal kapitaal, cultureel kapitaal, netwerkanalyse en kritische diversiteitstheorie met elkaar te verbinden, ontstaat een integraal en genuanceerd beeld van hoe uitsluiting ondanks inclusief beleid kan voortbestaan, én op welke punten tegenkrachten zichtbaar worden. Deze integratie van theoretische perspectieven sluit aan bij benaderingen uit de kritische organisatietheorie, waarin sociale structuren en individuele agency samen worden geanalyseerd.

5.2 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft implicaties voor theorievorming rond diversiteit en inclusie in organisaties. Een eerste betreft het belang van machtsverhoudingen en informele structuren in D&I-beleid. Traditionele benaderingen richten zich vaak op formele instrumenten (zoals trainingen of quota), maar de bevindingen onderstrepen dat daaronder een machtsdynamiek

actief blijft. In lijn met kritische organisatietheorie (Ahmed, 2012; Mumby, 2013) blijkt dat instituties zichzelf in stand houden; machtsgroepen benutten informele netwerken om hun positie te behouden, bewust of onbewust. Dit sluit aan bij Bourdieu's idee (1990) van het veld als arena van kapitaalstrijd, maar dit onderzoek nuanceert dat door te laten zien hoe die strijd informeel plaatsvindt binnen formeel neutrale structuren. Dit onderzoek laat zien dat de organisatiecontext zélf, gevormd door historische machtsverhoudingen en geïnstitutionaliseerde habitus, deel van de analyse moet zijn.

Toekomstige theorievorming over D&I kan deze informele kant betrekken: wie heeft belang bij de status quo, welke impliciete normen gelden er, hoe wordt verandering subtiel afgezwakt?

Een tweede implicatie betreft cultureel kapitaal in organisaties. Theorieën van Bourdieu (1986), Rivera (2012) en Van den Brink & Benschop (2014) stellen dat dominante cultuurkenmerken vaak als objectieve maatstaven gelden, maar in feite de voorkeuren van de dominante groep weerspiegelen. Dit onderzoek bevestigt dat en voegt een contextspecifiek inzicht toe: in bureaucratische organisaties met formeel neutrale regels vinden uitsluitingsmechanismen vooral plaats via informele “spelregels” zoals taalgebruik. Dit vraagt om theorievorming over hoe cultureel kapitaal werkt binnen moderne, professionele organisaties. Bijvoorbeeld: hoe verhouden expliciete competenties zich tot impliciete verwachtingen? Toekomstig onderzoek zou het onderscheid tussen formeel en informeel cultureel kapitaal scherper kunnen maken, met oog voor impliciete normering.

Dit onderzoek vult een hiaat door cultureel kapitaal expliciet te koppelen aan interne D&I-uitkomsten. Het laat zien dat cultureel kapitaal een missing link vormt: het verklaart waarom beleid soms minder effect heeft, zelfs zonder openlijke discriminatie.

Ook draagt dit onderzoek bij aan theorievorming over de (on)zichtbaarheid van informele structuren in bureaucratische context. Klassieke theorieën (zoals Weber (1978)) benadrukken formele hiërarchie en rationaliteit; latere studies (zoals Kanter (1977)) wijzen op het belang van informele processen. Dit onderzoek bevestigt dat binnen publieke instellingen informele netwerken, bestaande uit relaties, gunfactoren en herkenning, loopbanen sterk beïnvloeden. Vaak overlappen ze met formele machtsstructuren, maar het onderzoek toont ook subtiele invloedsstructuren die niet zichtbaar zijn in formele organogrammen.

Tot slot biedt dit onderzoek nieuwe inzichten over hoe beleidsinterventies begrepen kunnen worden als pogingen om informele structuren te veranderen. Maatregelen zoals 30% zij-instroom in de top blijken weinig effect te hebben zolang de interne netwerken ongemoeid blijven.

5.3 Sterke en zwakke punten

Dit onderzoek kent een aantal belangrijke sterke punten. Allereerst ligt de kracht in de theoretische diepgang: het onderzoek combineert verschillende theoretische én verbindt deze aan de ervaringen van medewerkers. Deze combinatie maakte het mogelijk om structurele mechanismen van uitsluiting zichtbaar te maken die in kwantitatief onderzoek vaak onzichtbaar blijven. Daarmee sluit het onderzoek nauw aan bij actuele beleidsvragen: diversiteit en inclusie vormen op dit moment een strategische prioriteit binnen de gemeente Amsterdam. Bovendien bleek dat respondenten zelf, zonder dat hier expliciet naar werd gevraagd, aangaven weinig effect te zien van beleidsmonitoring die uitsluitend uit cijfers

bestaat. Dit impliceert een duidelijke behoefte aan kwalitatieve verdieping, en onderstreept de maatschappelijke en organisatorische relevantie van dit onderzoek.

Een tweede sterk punt is dat het onderzoek bestaande theorieën heeft verrijkt. De resultaten bevestigen niet alleen theoretische aannames maar voegen er ook contextspecifieke inzichten aan toe.

Tegelijkertijd kent dit onderzoek beperkingen. Omdat gebruik is gemaakt van bestaande data, kon niet worden doorgevraagd op opvallende uitspraken, waardoor sommige thema's minder diep zijn uitgewerkt dan mogelijk was bij zelf afgenomen interviews. Ook is de reikwijdte beperkt tot de gemeente Amsterdam. Hoewel dit een relevant voorbeeld is vanwege haar uitgesproken D&I-beleid, roept dit vragen op over de generaliseerbaarheid naar kleinere gemeenten of organisaties zonder vergelijkbaar beleid, waar informele netwerken wellicht een nog grotere rol spelen.

5.4 Conclusie en beantwoording van de hoofdvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde: Hoe beïnvloeden informele netwerken binnen de gemeente Amsterdam het diversiteits- en inclusiebeleid bij het bevorderen van medewerkers met een migratieachtergrond naar hogere functies? Dit onderzoek laat zien dat informele netwerken hierin een doorslaggevende rol spelen. Hoewel het formele beleid uitgaat van gelijke kansen en objectieve procedures, blijkt in de praktijk dat promotiekansen vaak al vóór die formele procedures worden gevormd in informele sferen.

Medewerkers met een migratieachtergrond blijken hierin structureel minder vertegenwoordigd. Zij maken minder deel uit van invloedrijke netwerken, waardoor hun

talent minder zichtbaar wordt, informele steun ontbreekt en doorgroei wordt bemoeilijkt. Zo ontstaan ongelijkheden die het formele D&I-beleid ondermijnen, zelfs wanneer dat beleid inhoudelijk goed is opgezet.

Informele netwerken fungeren als sociale filters: wie erbij hoort, krijgt informatie, aanbevelingen en toegang tot kansen; wie erbuiten valt, blijft vaak buiten beeld. Daarmee blijven bestaande machtsverhoudingen in stand, ondanks de formele intentie tot inclusie. Tegelijk tonen de resultaten dat netwerken ook positief kunnen werken, wanneer leidinggevend en collega's hun sociaal kapitaal bewust inzetten om divers talent te steunen. Zulke sponsoring is echter persoonsgebonden en niet structureel geborgd.

Daarnaast spelen impliciete omgangsnormen en cultuurpatronen een rol in wie toegang krijgt tot deze netwerken. Herkenbaarheid en informele klik wegen soms zwaarder dan competentie, waardoor het D&I-beleid kwetsbaar blijft voor symboliek en beperkte impact.

De hoofdconclusie luidt dan ook: informele netwerken beïnvloeden het diversiteits- en inclusiebeleid van de gemeente Amsterdam fundamenteel, doordat zij in de praktijk mede bepalen welke medewerkers met een migratieachtergrond opvallen, gesteund worden en doorgroeien naar hogere functies. Willen organisaties echt inclusief zijn, dan moeten zij niet alleen formele regels herzien, maar ook actief ingrijpen in de informele processen die stille uitsluiting in stand houden.

5.5 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek leiden tot concrete aanbevelingen voor overheidsorganisaties die werk willen maken van inclusief loopbaanbeleid:

Versterk en veranker ondersteunende netwerken

Formele structuren (zoals ERG's en buddy's) nemen deels de functie over van informele netwerken, maar blijken vaak tijdelijk en losstaand van machtsstructuren. Buddy's begeleiden slechts kort, en ERG's blijven vaak eilandjes zonder invloed. Effectiever is structurele ondersteuning: verleng buddytrajecten tot minimaal een jaar en koppel ze aan loopbaandoelen. Geef ERG's formeel mandaat, middelen én een sponsor uit het topmanagement die als brug fungeert naar besluitvorming.

Integreer D&I in alle HR-processen

Diversiteit en inclusie kunnen een vaste plek in werving, beoordeling en promotie krijgen. Respondenten gaven aan dat voorselectie vaak al plaatsvindt vóór vacatureplaatsing, soms op basis van impliciete normen. Voorkom voorkeursselectie via informele wegen door vacatures breed te delen, selectiecriteria expliciet te maken en los van de huidige organisatiecultuur. Zorg dat commissies functioneel én cultureel divers zijn: betrek niet alleen P&O'ers met een migratieachtergrond, maar ook teamleden uit het werkveld met diverse achtergronden.

Inclusie in beoordeling en ontwikkeling

Verbind beoordelings- en ontwikkelgesprekken expliciet met inclusiedoelen. Vraag standaard of medewerkers zich gesteund voelen in hun doorgroei en wat leidinggevendenden daarin kunnen betekenen. Dit maakt structurele achterstelling zichtbaar en bevordert gelijkwaardige

begeleiding. Instrumenten zoals het MAG-gesprek kunnen verrijkt worden met indicatoren over de doorstroom van diverse groepen, zodat afwijkingen tijdig gesignaleerd worden.

Accountability en monitoring

Stel duidelijke KPI's op (bijv. % promoties van medewerkers met een migratieachtergrond) en koppel hier consequenties aan, zoals opname in beoordelingscriteria van het management. In Amsterdam bestonden streefcijfers (zoals 30% instroom in hogere schalen), maar de data lieten zien dat cijfers zonder opvolging weinig effect sorteren. Monitoring werkt pas als het gepaard gaat met duidelijke sturing.

Investeer in inclusief leiderschap

Leidinggevendens spelen een sleutelrol, maar dragen soms onbewust bij aan exclusie. Verplicht leiderschapsprogramma's die verder gaan dan wervingscursussen en focussen op informeel leiderschap, coaching en sponsorstrategieën. Belangrijk is ook een veilige leeromgeving waarin fouten maken mag. Training moet worden aangevuld met voorbeeldgedrag van topbestuurders die D&I serieus nemen.

Maak impliciete regels bespreekbaar

In veel organisaties bestaan onuitgesproken normen over wat “professioneel” gedrag is. Bespreek deze impliciete spelregels expliciet, bijvoorbeeld via sessies voor cultuurreflectie waarin medewerkers met uiteenlopende achtergronden signalen uit de praktijk inbrengen. Zo kunnen gezamenlijke gedragsafspraken ontstaan die beter aansluiten bij diverse stijlen van communicatie en participatie.

5.6 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van de inzichten uit dit onderzoek worden de volgende suggesties gedaan voor vervolgonderzoek:

Vergelijkend onderzoek bij andere overheidsorganisaties

Om vast te stellen of de geïdentificeerde mechanismen generiek zijn of contextspecifiek, is vergelijkend onderzoek gewenst. Denk aan een vergelijking tussen een grote gemeente als Amsterdam en een kleinere gemeente of een landelijke organisatie zoals de Belastingdienst. Dit kan blootleggen hoe factoren als schaal, politieke druk of regionale cultuurinvloed hebben op netwerkstructuren.

Focus op andere minderheidsgroepen en intersectionaliteit

Waar dit onderzoek zich richtte op medewerkers met een migratieachtergrond, zou vervolgonderzoek andere groepen kunnen belichten, zoals vrouwen in topfuncties, LHBTQ+ medewerkers of mensen met een beperking. Zijn hun ervaringen met informele netwerken vergelijkbaar, of anders? Een intersectionele benadering is hier cruciaal.

Evaluatie van interventies zoals buddytrajecten, ERG's en sponsoring

Paragraaf 5.5 deed aanbevelingen voor structurele interventies. Vervolgonderzoek zou deze kunnen toetsen. Denk aan een pilot met een sponsorschapsprogramma, gevolgd door analyse van de doorstroom van deelnemers. Ook kan de bijdrage van ERG-deelname aan loopbaankansen onderzocht worden. Zulke evaluaties zijn het krachtigst als ze kwantitatieve data combineren met kwalitatieve feedback van deelnemers.

Literatuur

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.
- Amsterdam, G. (2023). Een inclusieve en diverse organisatie. Amsterdam.nl. <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/diversiteit/organisatie/>
- Amsterdam, G. (2024). Personeel en Organisatie. Bureau Inclusie en Diversiteit https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/971779/raadsbrief_bestuursopdracht_inclusie_en_diversiteit_2024-2028_7_november_2024.pdf
- Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work & Organization*, 16(2), 217–237. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00438.x>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Boonstra, W. (2024, November 7). Amsterdam neemt extra maatregelen op diversiteit. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/organisatiecultuur/amsterdam-neemt-extra-maatregelen-op-diversiteit>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (R. Nice, Trans.). Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.), *APA handbook of*

- research methods in psychology: Vol. 2. Research designs (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5e ed.). Oxford University Press.
- BSA. (2018). Statement of ethical practice for the British Sociological Association. British Sociological Association. https://www.britisoc.co.uk/media/24310/bsa_statement_of_ethical_practice.pdf
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- BZK: diversiteit is onze prioriteit. (2023, 21 juni). Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/cultuur-en-onderwijs/bzk-diversiteit-is-onze-prioriteit>
- BZK. (2024, 3 april). Diversiteit en inclusie bij personeel Rijksoverheid. Overheidspersoneel | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/diversiteit-overheidspersoneel>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023). *Barometer Culturele Diversiteit NTR, 2023*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2024/33/barometer-culturele-diversiteit-ntr-2023>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS):
- CBS. (2024). *Kerncijfers wijken en buurten 2024*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl>
- Charmaz (2006): Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Consultancy.nl. (2018). Rijksoverheid heeft diversiteit op orde, maar doorstroom naar de top hapert. Consultancy.nl. <https://www.consultancy.nl/nieuws/18075/rijksoverheid-heeft-diversiteit-op-orde-maar-doorstroom-naar-de-top-hapert>
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett Koehler Publishers.

- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 36–52. <https://doi.org/10.1177/160940690900800206>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- DiAngelo, R. (2011). White fragility. *International Journal of Critical Pedagogy*, 3(3), 54–70. <https://libjournal.uncg.edu/index.php/ijcp/article/view/249>
- DiAngelo, R. (2018). *White fragility: Why it's so hard for White people to talk about racism*. Boston, MA: Beacon Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Openresearch.amsterdam. (2024, October 30). Diversiteit en Inclusiebeleid in de gemeente Amsterdam. <https://openresearch.amsterdam/nl/page/88998/diversiteit-en-inclusiebeleid-in-de-gemeente-amsterdam>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- 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>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.

- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Friedman, R. A., & Holtom, B. C. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions. *Human Resource Management*, 41(4), 405–421.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). New York, NY: Pantheon Books.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977*. Pantheon.
- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality, Volume 1: An introduction* (R. Hurley, Trans.). Pantheon Books.
- Ghorashi, H. (2014). *Racism and the “Ungrateful Other” in the Netherlands* (Ph. Essed & I. Hoving, Eds.). Vrije Universiteit Amsterdam; Rodopi.
<https://research.vu.nl/en/publications/racism-and-the-ungrateful-other-in-the-netherlands>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Guba & Lincoln (1994); Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Herr, K. (2022). Mentoring for equity: Creating space for intentional conversations. *Educational Leadership*, 79(7), 38–43.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240907400203>
- Holmes, J., Marra, M., & Vine, B. (2011). *Leadership, discourse, and ethnicity*. Oxford University Press.

- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56–87.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–85. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632–1641. <https://doi.org/10.1177/1049732309350879>
- 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. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25, 467–487.
- Mason (2002): Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). Sage Publications.
- McDonald, S. (2011). What’s in the “old boys” network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.002>
- McIntosh, P. (1988). *White privilege: Unpacking the invisible knapsack*. Wellesley College, Center for Research on Women.
- McIntosh, P. (1989). *White privilege: Unpacking the invisible knapsack*. *Peace & Freedom Magazine*, July/August, 10–12.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415–444.

<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>

McGuire, G. M. (2002). Gender, race, and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16(3), 303–322.

<https://doi.org/10.1177/0891243202016003003>

Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193–210

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023, 9 februari). Rijksoverheid blijft werken aan aanpak racisme op de werkvloer [Kamerbrief Personeelsenquête Rijk over racisme op de werkvloer]. Rijksoverheid.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2020, 10 september). De sociale staat 10 van Nederland 2020. Publicatie | Sociaal en Cultureel Planbureau.
<https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/09/10/de-sociale-staat-van-nederland-2020>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022, 10 oktober). Gevestigd, maar niet thuis. Eerste bevindingen uit de Survey integratie migranten (SIM2020). Publicatie Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2022/10/11/gevestigd-maar-niet-thuis.-eerste-bevindingen-uit-de-survey-integratie-migranten-sim2020>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023, 18 oktober). Ervaren discriminatie in Nederland II. Publicatie | Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii>

Mumby, D. K. (2013). *Organizing power: Communication, organization, and power*. Routledge

Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. (2017). Thuis in school: De rol van ouders in het onderwijs. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.
<https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/thuis-in-school.pdf>

- Nishii, L. H. (2013). 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>
- Noordegraaf, M., & Abma, T. (2003). Management by measurement? Organizing for research and evaluation in public domains. *Human Relations*, 56(12), 1515–1539.
- NOS Nieuws & NOS Nieuws. (2018, 25 juli). Sociale Zaken meest divers (maar wel in de laagste loonschaal). NOS. <https://nos.nl/artikel/2243101?>
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- NWO, z.d. (TEDIP-project): Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. (z.d.). The Effectiveness of Diversity and Inclusion Policies (TEDIP). Geraadpleegd op 15 mei 2025, <https://www.nwo.nl/projecten/40623sw003>
- Offermann, L. R., Basford, T. E., Graebner, R., De Graaf, S. B., & Kaminsky, S. E. (2014). See no evil: Color blindness and perceptions of subtle racial discrimination in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 499–507. <https://doi.org/10.1037/a0037237>
- Okafor, C. O. (2020). All things equal? Social networks as a mechanism for discrimination. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.15988>
- Onderzoek en Statistiek. (2023). Diversiteit in superdiverse steden. Gemeente Amsterdam. <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/diversiteit-in-superdiverse-steden>
- Patton (2015): Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Petersen, T., Saporta, I., & Seidel, M. L. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106(3), 763–816. <https://doi.org/10.1086/318961>
- Poland, B. D. (1995). Transcription quality as an aspect of rigor in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 290–310. <https://doi.org/10.1177/107780049500100302>
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), 137–174. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2007.00176.x>

- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2015). Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research*, 15(5), 616–632. <https://doi.org/10.1177/1468794114550439>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- 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>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). SAGE Publications.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP): SCP. (2024). Burgerperspectieven 2024-1: Over vertrouwen, ongelijkheid en sociale samenhang. Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl>
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2019). Diversiteit in de top: Tijd voor versnelling. Sociaal Economische Raad. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl>
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thomas, D. A. (2001). The truth about mentoring minorities: Race matters. *Harvard Business Review*, 79(4), 98–107.
- Tilly, C. (1998). *Durable inequality*. University of California Press.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd 11 ed.). Wiley-Blackwell.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460–492. <https://doi.org/10.1111/joms.12060>
- Van Hulst, M. J., Ybema, S., & Yanow, D. (2012). Practising organizational ethnography. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods*

- and Current Challenges (pp. 331–350). Sage.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203–1227.
<https://doi.org/10.1177/0018726711409263>
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024–1054. <https://doi.org/10.1080/01419870701599465>
- Verwonderzoek & Labyrinth Onderzoek & Advies. (2024, 30 juli). Racisme binnen de Rijksoverheid: Kwalitatief onderzoek naar ervaringen, gevolgen en de aanpak van racisme op de werkvloer. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
<https://open.overheid.nl/documenten/fbdd1423-2a1d-4023-8608-0f07668fffde/file>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Welbourne, T. M., Rolf, S., & Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory–based research agenda. *Personnel Review*, 46(8), 1816–1834.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0004>
- Wingfield, A. H. (2019). *Flatlining: Race, work, and health care in the new economy*. University of California Press.
- Yuval-Davis, N. (2006). Belonging and the politics of belonging. *Patterns of Prejudice*, 40(3), 197–214. <https://doi.org/10.1080/00313220600769331>