

Diversiteit, inclusie en leiderschap in publieke organisaties

Een kwalitatief onderzoek naar inclusief leiderschap bij managers van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

VOORWOORD

Dit rapport is een resultaat van een onderzoek over inclusief leiderschap dat heeft plaatsgevonden bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

In dit onderzoek komen de thema's diversiteit, inclusiviteit, HRM en leiderschap aan bod. Dit betreft een complex en veelzijdig vraagstuk mede omdat er veel kennis is op de afzonderlijke gebieden, maar er is nog weinig verbinding tussen deze stromingen, wat dit onderzoek wetenschappelijk relevant maakt. Er is reeds onderzoek naar inclusief leiderschap als leiderschapsstijl verricht (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012; Mitchell, Boyle, Parker, Giles, Chiang, & Joyce, 2015). Echter bestaat er weinig onderzoek over hoe leiderschap bijdraagt om een inclusieve werkomgeving te creëren, omdat veel onderzoek naar inclusiviteit gericht is op de percepties van de teamleden in plaats van hoe managers inclusief leiderschap uitdragen en hoe teamprocessen gemanaged worden (Nishii, 2013; Nishii & Mayer, 2009; Ashikali, 2018). Daarom staan de eerstelijnsmanagers (verder: Frontline Managers, *FLMs*) binnen het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in dit onderzoek centraal.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Om meer betrokkenheid van diverse individuen te bereiken op de werkvloer en te zorgen dat alle werknemers vanuit hun volle potentie kunnen worden ingezet, wordt er vandaag de dag steeds meer gekeken naar inclusie. Om de inclusiviteit op de werkvloer te bevorderen spelen *FLMs* een belangrijke rol, omdat de manier waarop *FLMs* hun taken uitvoeren verbonden is met leiderschapsgedrag dat gericht is om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden en richting te geven. De leidinggevendenden moeten hierbij de groepsdynamieken managen wat om bepaalde leiderschapsvaardigheden vraagt. Echter is het nog onderbelicht welke antecedenten het inclusief leiderschap bevorderen of belemmeren.

Dit rapport is een verslag van een kwalitatief onderzoek naar diversiteit, inclusie en leiderschap. Door middel van vijftien semi-gestructureerde interviews wordt antwoord gegeven op de vraag: welke factoren van invloed zijn op de wijze waarop de eerstelijnsmanagers van het Ministerie van VWS inclusief leiderschap vertonen?

Er zijn verschillende organisationele factoren die van invloed zijn op inclusief leiderschap zoals, de teamgrootte, de invloed van de publieke context en de wijze en invloed van diversiteitsmanagement (verder: *Diversity Management*). Zo is de teamgrootte een nadeel voor inclusie en is de publieke context ook een belemmering. Dit komt mede door de politieke invloed wat een negatieve invloed heeft op de capaciteit. De invloed van de organisationele factoren op het implementatieproces is bekeken en daarnaast de invloed van het implementatieproces op inclusief leiderschap is onderzocht. Bij dit proces is gekeken naar de persoonlijke wil, de capaciteit en de kennis en competenties van de managers en naar de support vanuit de HR-afdeling en de helderheid van beleid en procedures. Voor de managers is extra kennis en vaardigheden omtrent de diversiteit en inclusie thema's, bijvoorbeeld in de vorm van een training of cursus, nog wenselijk. Tevens mogen de bijbehorende procedures en beleid inhoudelijk duidelijker zijn en makkelijker te consulteren zijn. Tot slot zijn er ook enkele persoonlijke factoren die een invloed hebben, zoals het diversiteitsperspectief van de manager, *pro-diversity beliefs*, bescheidenheid en cognitieve complexiteit. Alle managers bleken deze factoren uit te dragen, waarmee geconcludeerd kan worden dat dit een positief effect heeft op de gedragingen van inclusief leiderschap.

Diversiteit – Inclusie – Diversity Management -HRM- Inclusief leiderschap

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
1. Inleiding.....	5
2. Probleemstelling.....	8
3. conceptueel model.....	9
4. Resultaten.....	12
4.1 ORGANISATIONELE FACTOREN.....	12
4.1.1 FACTOR 1: TEAMGROOTTE.....	12
4.1.2 FACTOR 2: PUBLIEKE CONTEXT.....	13
4.1.3 FACTOR 3: DIVERSITY MANAGEMENT.....	14
4.1.4 FACTOR 4: HRM-IMPLEMENTATIE.....	16
4.1.4.1 PERSOONLIJKE WIL.....	16
4.1.4.2 CAPACITEIT.....	17
4.1.4.3 COMPETENTIES & SKILLS.....	18
4.1.4.4 SUPPORT.....	19
4.1.4.5 POLICY & PROCEDURES.....	20
4.1.4.6 DISCUSSIE HRM-IMPLEMENTATIE FACTOREN.....	21
4.2 PERSOONLIJKE FACTOREN.....	22
4.2.1 FACTOR 5: PRO-DIVERSITY BELIEFS.....	22
4.2.2 FACTOR 6: BESCHEIDENHEID.....	23
4.2.3 FACTOR 7: COGNITIEVE COMPLEXITEIT.....	26
4.2.4 FACTOR 8: DIVERSITEITSPERSPECTIEF.....	29
5. Conclusie.....	31
6. Aanbevelingen.....	36
Literatuur.....	39

1. INLEIDING

Diversity Offices, Diversity Policies, Diversity Management en Diversity & Inclusion Development zijn termen die de laatste paar jaar steeds meer aan het opkomen zijn. Mede door de invloed van economische, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen wereldwijd, is er een toename om ‘diversiteit’ te behandelen als iets wat gemanaged dient te worden op de werkvloer (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2011). Diversiteit is niet langer de uitzondering, maar de norm (McWilliams, 1997).

Ahmed (2012) stelt dat diversiteit benoemen op papier niet hetzelfde is als werken aan diversiteit. Meer en meer publieke organisaties zetten in op *Diversity Management*, een aspect wat valt onder Human Resource Management (HRM). Diversiteitsmanagement gaat over het veranderen van werkwijzen en het organisatieklimaat wat zich richt op het succesvol aantrekken, selecteren en behouden van diverse medewerkers (Thomas, 1990). Volgens Ashikali & Groeneveld (2015) omvat dit de interventies en beleid die organisaties ontwikkelen en implementeren om de toegevoegde waarde van diversiteit te bewerkstelligen in termen van verhoogde legitimiteit, creativiteit & innovatie, positieve attitudes en werknemersgedragingen die leiden tot betere organisatieprestaties. Medewerkers die zich identificeren met de organisatie zijn meer betrokken en bereid om te werken aan de organisatiedoelen. Om de positieve effecten te bevorderen en de negatieve effecten te voorkomen is het van belang dat diversiteitsstrategieën op een effectieve wijze worden geïmplementeerd.

HRM-praktijken die worden waargenomen door medewerkers worden in toenemende mate uitgevoerd door *FLMs* gezien zij de directe toezichtsverantwoordelijkheid hebben (Purcell & Hutchinson, 2007). Verscheidene onderzoeken tonen aan dat *FLMs* geregeld problemen ervaren bij de implementatie van HR-praktijken, wat resulteert in een kloof tussen het bedoelde HRM-beleid en wat daadwerkelijk wordt uitgevoerd door een *FLM* (Storey, 1992; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington, 2003). Hierdoor is het mogelijk dat niet de juiste tools worden ingezet en diversiteitsmanagement de inclusiviteit van de organisatiecultuur negatief beïnvloedt.

Het bevorderen van diversiteit in organisaties leidt niet direct tot potentiële voordelen (Cook & Glass, 2014; Giscombe & Mattis, 2002). Inspanningen om individuen te werven uit onder gerepresenteerde groepen geeft geen garantie dat de kwaliteiten en talenten volop ingezet worden of dat de geluiden en perspectieven compleet worden meegenomen in besluitvormingsprocessen. Om meer betrokkenheid van diverse individuen te bereiken op de werkvloer en te zorgen dat alle werknemers vanuit hun volle potentie kunnen worden ingezet,

wordt er vandaag de dag steeds meer gekeken naar inclusie. Zowel in de wetenschap als in de praktijk (Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018; Nishii, 2013).

Inclusiviteit heeft betrekking op teamprocessen die gemanaged moeten worden en verwijst volgens Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, & Singh (2011) naar een werkomgeving waarin werknemersverschillen worden gewaardeerd en erkent. Op teamniveau kan inclusiviteit ertoe leiden dat alle authentieke individuele waarden op een gelijkwaardige wijze mee worden genomen in het besluitvormingsproces. Dit is specifiek van belang in de publieke sector, omdat het bijdraagt aan de legitimiteit en responsiviteit van publieke organisaties. Zo kunnen organisaties nauwer kunnen inspelen op de wensen en behoeften vanuit de samenleving (Selden & Selden, 2001; Groeneveld & Van de Walle, 2010; Shore et. al., 2011; Leslie, Mayer & Kravitz, 2014). Echter kan de effectiviteit van diversiteitsinstrumenten ter discussie gebracht worden, omdat implementatie van de instrumenten niet per definitie leidt tot inclusie. Een disbalans tussen de motieven en de interventies kan ten koste gaan van de effectiviteit van de interventies (Çelik, 2016).

Om de inclusiviteit daadwerkelijk te bevorderen is het van belang dat binnen een team de werknemers de mogelijkheid krijgen om elkaar op persoonlijke wijze te leren kennen, waardoor de mate van stereotypering gereduceerd wordt (Nishii, 2013). *FLMs* spelen hierbij een belangrijke rol, omdat de manier waarop *FLMs* hun taken uitvoeren, verbonden is met leiderschapsgedrag dat gericht is om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden en richting te geven (Purcell & Hutchinson, 2007). *FLMs* zijn ook het eerste aanspreekpunt met de HR-adviseur. Er is daarom een toenemende aandacht voor de rol van leidinggevend en diens leiderschap. Ook volgens Ashikali (2018) is leiderschap een invloedrijke factor op inclusiviteit. Inclusiviteit gaat volgens haar over dat teamleden het gevoel hebben dat zij deel uitmaken van een groep, terwijl ze hun eigen unieke identiteit blijven behouden. Inclusief leiderschap stimuleert dit door in te zetten op het uitwisselen van verschillende waarden van diverse teamleden, deze te bespreken en te leren van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën. Randel, et. al. (2018) zien inclusief leiderschap als leiderschapsgedrag dat bijdraagt aan de behoeften van teamleden om verbondenheid en uniciteit binnen een team te stimuleren.

Het Rijk heeft zeven focuspunten voor het strategisch personeelsbestand waarvan ‘Het Rijk als inclusieve organisatie’ er één is. De Rijksoverheid wil een inclusieve organisatie zijn door te streven naar een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Zij gelooft dat medewerkers het beste tot hun recht komen in een inclusieve werkomgeving:

“In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Alle medewerkers worden gerespecteerd. Verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten” (Rijksoverheid, 2019).

Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten zijn een meerwaarde voor de organisatie, omdat het de denkkraft kan vergroten. Alle ministeries hebben de Charter Diversiteit¹ ondertekent en hiermee geven zij hun akkoord om als werkgever een effectief diversiteits- en inclusiviteitsbeleid te bevorderen. Hierin worden alle medewerkers gestimuleerd om bewust mee te denken over een inclusieve werkomgeving (Rijksoverheid, 2018). Voor het goed functioneren van de overheid is de samenkomst van verschillende inzichten, kennis en perspectieven een belangrijke randvoorwaarde. Dit resulteert in meer creativiteit, innovatie, betere resultaten en beter beleid (Groysberg & Connolly, 2013). De samenleving wordt diverser en maatschappelijke vraagstukken worden hierdoor complexer. Het Rijk moet hiervoor in staat zijn om te weten wat er speelt in de maatschappij en er moet meer verbinding gelegd worden met diverse groepen en organisaties. Om aantrekkelijk als werkgever te blijven, dient er voldoende gekwalificeerd personeel aangeworven en behouden te worden. Mede bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt moet het Rijk de aankomende jaren actief blijven inzetten op diversiteit en inclusie (Rijksoverheid, 2018).

Naast de specifieke focus op Gender en mensen met een arbeidsbeperking wordt ingezet op het diverser maken van het personeelsbestand met medewerkers van verschillende culturen (Nota Diversiteit Inclusiviteit, 2015). In 2017 had 10,3% van de rijksambtenaren een niet-westerse migratieachtergrond. De komende jaren is de ambitie om de instroom- en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond te bevorderen. Belangrijke focuspunten die het Rijk de komende jaren voor ogen heeft betreft inclusie, is (1) het bevorderen van een inclusieve werkomgeving door het thema mee te nemen in medewerkersonderzoeken, personeelsgesprekken etc. en (2) diversiteit en inclusie worden een vast onderdeel van de managementleergangen (Rijksoverheid, 2018). Vanuit het punt ‘Het Rijk als inclusieve organisatie’ zet het Ministerie van VWS ook verschillende instrumenten in om bij te dragen aan diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

¹ Het Charter Diversiteit is een intentieverklaring en richt zich op werkgevers uit de publieke en private sector. Door het Charter te ondertekenen committeert uw bedrijf zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen.

2. PROBLEEMSTELLING

Het Ministerie van VWS vindt dat het diversiteitsdenken als ‘normaal’ geacht moet worden in alle lagen van de organisatie, om stigmatisering en losse acties die niet bijdragen aan een hoger doel te voorkomen. Het streven naar diversiteit en inclusie is een combinatie van een voorbeeldrol als werkgever willen zijn en het willen zijn van een evenwichtige afspiegeling van de samenleving (Haighton, 2016). Inclusief Leiderschap neemt hier ook een prominente rol in. Dit komt naar voren in het jaarplan 2020 van OBP (afdeling Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel van VWS) waarin gestreefd wordt naar het, *‘stimuleren van inclusief leiderschap waarbij managers oog hebben voor de verschillen tussen medewerkers en deze durven, willen en laten benutten’* (Jaarplan OBP, 2020).

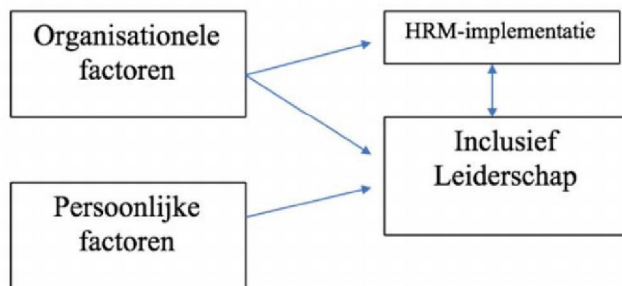
Het Ministerie van VWS ziet dat vanuit *HR* verschillende instrumenten gecreëerd worden, maar het zijn de managers die de *tools* moeten implementeren. De managers moeten de ‘probleemeigenaar’ worden van het diversiteits- en inclusiviteitsvraagstuk, terwijl men nu soms de verantwoordelijkheid niet voelt of neemt (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019). Nieuwe medewerkers passen zich aan de reguliere normen en waarden aan. Als deze niet mee veranderen met de diversiteit van het personeelsbestand, kan dit ertoe leiden dat personeelsleden met diverse achtergronden zich niet thuis voelen, met als gevolg dat zij sneller de organisatie zullen verlaten (Hofhuis, Van Oudenhoven-van der Zee & Otten, 2008).

Om die afspiegeling van de samenleving te bevorderen wordt serieuze inzet van het management vereist en wordt er daarom geïnvesteerd in de bewustwording bij leidinggevendenden. Zo staat diversiteit en inclusie op de agenda van de bestuurstafels, er wordt verbinding gecreëerd met netwerkorganisaties, zoals het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren en via interdepartementale contacten wordt kennis en expertise uitgewisseld (Schagen, 2016). Echter hoewel managers een cruciale rol spelen, is er nog weinig bekend hoe managers bijdragen aan een inclusief klimaat en wat de factoren zijn voor inclusief leiderschap. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten zijn een meerwaarde voor VWS, maar zijn de managers wel in staat om een inclusief klimaat te creëren, waarin elk individu actief mee-participeert? Dit onderzoek bekijkt de relatie tussen leiderschap met de mate en totstandkoming van inclusiviteit wat resulteert in de volgende vraagstelling:

Welke factoren zijn van invloed op de wijze waarop de eerstelijnsmanagers van het Ministerie van VWS inclusief leiderschap vertonen?

3. CONCEPTUEEL MODEL

Naar aanleiding van het theoretisch kader² is onderstaand conceptueel model ontwikkeld. Zowel organisationele als persoonlijke factoren hebben invloed op inclusief leiderschap. Deze concepten worden weergegeven in figuur 1, figuur 2 en figuur 3.



Figuur 1: Conceptueel model

Organisatiele factoren

In het model is te zien dat verschillende organisationele factoren invloed hebben op enerzijds de *HRM-implementatie* en anderzijds op de leiderschapsstijl van de manager. De eerste factor is de **organisatiestructuur** en dan specifiek de indeling van de teams. Dit is niet alleen van invloed op de *HRM-implementatie*, maar ook op inclusief leiderschap. Hierbij kan de assumptie gemaakt worden dat het bij kleinere teams makkelijker zal zijn om inclusief leiderschap uit te oefenen evenals de *HRM-implementatie* omtrent diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. **Diversity Management**, de geformaliseerde procedures en instrumenten om de diversiteit op de werkvloer effectief te managen, is een tweede organisationele factor. De inhoud is van invloed op de leiderschapsstijl van de manager. De wijze van de implementatie van *Diversity Management* is een factor die valt onder de *HRM-implementatie*. Hierbij kunnen verschillende belemmeringen in het gehele proces optreden die weer van invloed zijn op inclusief leiderschap. Tevens is de **organisatiecultuur** een derde organisationele factor. De publieke context van de organisatie is hierbij van invloed op hoe managers hun leiderschapsstijl uitdragen. Hierbij is de assumptie dat door de publieke context er meer tijd voor de inhoud vrijgemaakt wordt, wat ten koste gaat van leiderschap en de persoonlijke aandacht voor de teams en het individu.

² Het theoretisch kader is in dit rapport niet meegenomen

Persoonlijke factoren

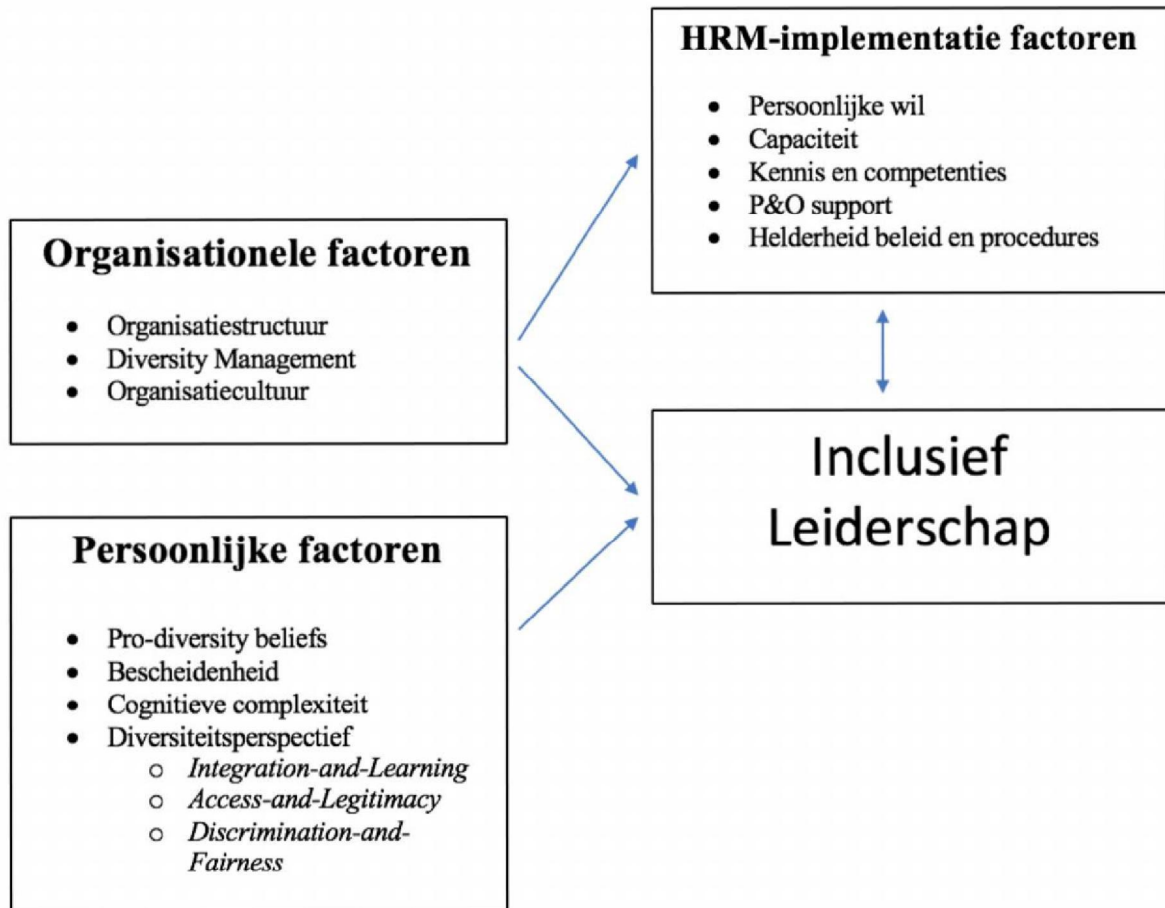
Een persoonlijke factor die werd onderzocht is in hoeverre een manager gelooft in het voordeel van diversiteit en dus in hoeverre de factor *pro-diversity beliefs* invloed heeft. De tweede factor is **bescheidenheid**, waarbij empathie, een lage zelf-focus, een openheid en waardering naar anderen toe behoort. Hierbij werd gekeken naar in hoeverre de manager een veilige omgeving creëert, in hoeverre de betrokkenheid wordt gestimuleerd en in hoeverre de teamleden bij de besluitvorming worden betrokken. De derde factor is **cognitieve complexiteit**. Hierbij is gekeken naar de individuele focus op de sterkten van de werknemers in de vorm van de mogelijkheid bieden om zaken van verschillende perspectieven te bekijken, samen te discussiëren, de mogelijkheid om autonoom te werken en zelf initiatieven te nemen. Tevens is gekeken naar in hoeverre de rechtvaardigheid en gelijkheid wordt gewaarborgd. Deze factoren zijn van invloed op inclusief leiderschap en resulteren in onderstaand overzicht.



Figuur 2: Persoonlijke factoren

De laatste persoonlijke factor is het **diversiteitsperspectief** van de manager. Hier wordt bekeken of de manager een *Integration-and-Learning* perspectief, een *Access-and-Legitimacy* perspectief of een *Discrimination-and-Fairness* perspectief hanteert en wat hiervan de invloed is op inclusief leiderschap.

Bij het *Integration-and-Learning* perspectief zijn zowel de uniciteit als verbondenheid belangrijke onderdelen. Vanuit dit perspectief worden verschillen erkend en tegelijkertijd pleit het perspectief voor de integratie van verschillen. De verwachting is dat managers die diversiteit benaderen vanuit het *Integration-and-Learning* perspectief inclusief leiderschap uitdragen.



Figuur 3: conceptueel model met bijbehorende factoren

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten besproken. De bevindingen worden naast de bestaande literatuur uit het theoretisch kader gelegd om te achterhalen of er hiaten zijn. Eerst komen de organisationele factoren aan bod, daarna worden de persoonlijke factoren besproken.

4.1 ORGANISATIONELE FACTOREN

4.1.1 FACTOR 1: TEAMGROOTTE

Als gekeken wordt naar de teamgrootte spreken de meeste managers eerst over hun directie en een matrixindeling. Deze indeling bestaat meestal ongeveer uit 55 tot 60 medewerkers verdeeld onder drie of vier MT-leden. Dit betekent dat de manager gemiddeld rond de vijftien á twintig medewerkers in een team heeft. Wat opvallend is, is dat er zes managers zijn die ook werkervaring hebben binnen een ander Ministerie waarbij zij kleinere teams moesten managen. Zij gaven allen aan dat het daar makkelijk was om meer persoonlijke aandacht aan de teamleden te geven en dat het toen ook makkelijker was om rekening te houden met de diversiteitskenmerken van het team. Dit gegeven komt overeen met de assumptie dat het makkelijker is om inclusief leiderschap te vertonen bij kleinere teams, omdat grotere teams meer diversiteitskenmerken hebben (Boekhorst, 2015). Er kan in dit onderzoek gesteld worden dat de teamgrootte een factor is die van invloed is op inclusief leiderschap.

“Mijn team bestaat uit 15/16 mensen. Ik werk nu pas net bij VWS, hiervoor werkte ik bij (een ander Ministerie) met kleinere teams. Het is echt wel oefenen om in verbinding te blijven en daadwerkelijk een gesprek te voeren hoe het met hen gaat” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Ook is de teamgrootte van invloed op de HRM-implementatie. Hoe groter de teams, hoe lastiger het is om het beoogde beleid zo te laten uitvoeren als de HR-afdeling bedoeld had. De *perceived practices*, de ervaringen van medewerkers over het formele en geïmplementeerde beleid wat zich uit in houding en gedrag van medewerkers, beïnvloedt de prestaties. Hoe meer medewerkers in een team des te lastiger om het beoogde beleid uit te voeren.

“Het is lastiger om te zien wat mensen in hun werk daadwerkelijk doen. Veel werk is afstemmingswerk en dat gaat 1 op 1. De grotere afstand tussen mij en mijn medewerker is wel echt een groot verschil” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de teamgrootte een factor is die zowel inclusief leiderschap als de HRM-implementatie beïnvloedt. Hoe groter het team, hoe negatiever de invloed op deze factoren.

4.1.2 FACTOR 2: PUBLIEKE CONTEXT

Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatiestructuur een belemmerende factor is op de wijze waarop de *FLMs* inclusief leiderschap vertonen. Schmidt et. al. (2019) spraken over verschillende externe barrières, zoals de politieke invloed. Deze barrière is ook op te merken bij de managers.

“Je kan je voorstellen dat in de waan van de dag kamervragen en debatten voor gaan op dit (inclusief leiderschap), dus als je er niet bij geholpen wordt als manager dan ga je het ook zelf niet opzoeken” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“OBP (Afdeling P&O VWS) kan heel veel willen, maar ik word niet afgerekend op dat ik een goede manager ben en wat ik op dat front presteer. Het enige waar ik op word afgerekend, is wat ik inhoudelijk bij de minister doe. Dus ik investeer heel veel in mijn personeel juist omdat ik het heel belangrijk vind, maar het is eigenlijk iets dat je erbij doet. Mijn leidinggevende is er heel blij mee, dus die stimuleert het ook, maar in principe, vanuit het rijk, wordt daar niet heel veel op gestuurd” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Vele managers gaven aan dat de inhoud het belangrijkste is in de organisatie. Intern brengt dat een extra grote focus op resultaten met zich mee. Volgens Schmidt et. al. (2019) zouden deze barrières ervoor kunnen zorgen dat de groepsdynamiek wordt aangetast, wat weer ten nadele is van de inclusieve werkomgeving. Dit kwam ook naar voor in dit onderzoek. Intern ligt de focus te veel op de inhoud ten nadele van de focus op leiderschap.

“Wij als managers worden niet aangenomen op dit soort vaardigheden. Ik ben afdelingshoofd geworden, omdat ik geweldige resultaten in mijn vorige functies heb behaald, omdat ik geweldige kamerbrieven kon schrijven, omdat ik geweldige deals met gemeenten kon maken, inhoud, inhoud, inhoud, inhoud. En goed zijn in de inhoud is wel een voorwaarde om door te kunnen groeien, dus daarom zijn veel van onze managers erg inhoud- en resultaatgericht” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Hieruit kan opgemerkt worden dat door de publieke context van de organisatie er bij VWS een bepaalde organisatiestructuur en -cultuur is ontstaan die van invloed is op de leiderschapsstijl van managers. Inclusief leiderschap vraagt een focus op de teamprocessen. Wanneer een manager te veel op de inhoud moet zitten, kan het zijn dat er te weinig aandacht aan het managen van de teamprocessen wordt gegeven en dit dus een belemmerende factor voor inclusief leiderschap kan vormen. Zo kan het zijn dat de leidinggevende minder verbondenheid kan creëren (Randel et. al., 2018) en minder tijd om teamleden volledig te kunnen laten bijdragen aan de groep (Roberson, 2006). Of er gaat gewoonweg te weinig aandacht en tijd uit naar het aanmoedigen van het geven van verschillende benaderingen en standpunten (Randel, et. al. (2018). Tevens heeft de politieke invloed een impact op de capaciteit van de manager. Deze factor wordt verder besproken bij factor 4.2.

4.1.3 FACTOR 3: DIVERSITY MANAGEMENT

Zoals reeds aangehaald is *Diversity Management* de systematische organisationele inzet via geformaliseerde procedures en instrumenten om de diversiteit op de werkvloer effectief te managen en de toegevoegde waarde van diversiteit te bewerkstelligen (Flood & Romm, 1996; Özbilgin & Tatli, 2008; Ashikali & Groeneveld, 2015). Het Ministerie van VWS heeft ook een overkoepelend diversiteits- en inclusiviteits strategisch personeelsbeleid genaamd ‘Het Rijk als Inclusieve Werkomgeving’ (Rijksoverheid, 2019), waaronder verschillende procedures en instrumenten vallen. Bij de vraag of de manager ‘bewust is van dit beleid’ antwoordden alle vijftien respondenten met ‘ja’. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de bewustwording bij alle managers aanwezig is. Bij de tweede vraag ‘op welke wijze zij hieraan invulling geven’ waren de meningen verdeeld, maar wat opviel was dat de manager vaak de nadruk legde op het werving- en selectieproces wat overeenkomt met wat Thomas (1992) reeds aangaf, om werknemers met een diverse achtergrond aan te trekken. Verschillende antwoorden van anonieme bronnen (2019) staan onderstaand:

- *“Dat onze vacature teksten werden bekeken of ze inclusie-bevorderend zijn”*
- *“Dat we als rijk proberen een betere afspiegeling van de samenleving te zijn en dat we dat nu nog niet zijn”*
- *“Nu heb ik een vacature uitstaan en zou daar graag wel een man voor willen in verband met de teamsamenstelling”*
- *“Met name bij selectiegesprekken en in het uitnodigen van kandidaten”*
- *“Het personeelsbestand wat wij hebben moet een weerspiegeling van de samenleving worden”*
- *“Ik heb mij opgegeven om als pilot mee te lopen op de diversiteitskant. Dus ook een toetsing te laten doen op de vacatureteksten”*

Eén van de effecten, namelijk een groter bereik tot een diverser cliëntenbestand (Mor Barak, 2016) bleek de grootste factor te zijn. Dertien managers zagen de uitvoering van Diversity Management als een voordeel en een positieve bijdrage voor een inclusieve werkomgeving. Dit komt overeen met Choi & Rainey (2010) en Ashikali & Groeneveld (2015) die stellen dat *Diversity Management* een positief effect heeft op de inclusiviteit van de organisatiecultuur.

Van belang is om ook te kijken naar de huidige teamsamenstelling. De vraag hoe de teams zijn samengesteld, is bewust algemeen gesteld, zodat deze vraag zo breed mogelijk geïnterpreteerd kon worden. Echter is opvallend dat de antwoorden zeer specifiek gegeven worden met het oog op diversiteitskenmerken vergelijkend met de zichtbare factoren waarin teamleden van elkaar verschillen, zoals geslacht, etniciteit of leeftijd (Schippers et. al., 2003). Geslacht (9x), leeftijd (10x), etniciteit (9x), arbeidsbeperking (5x), geaardheid (2x) en opleidingsniveau (1x) werden benoemd als teamkenmerken. Eén respondent beantwoordde deze vraag met een breder perspectief.

“Wat je allemaal kan meemaken in het leven, veel verschillende leeftijden, mensen met pensioen, de karakterisering, wat mensen meedragen aan ervaring, dat vind ik wel opvallend hoe verschillend dat is. Ook introvert versus extravert, de mate van gekte. Iedereen heeft wel een mate van gekte, en laten we dat eerder koesteren” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Te concluderen is dat de wijze van implementatie op vele verschillende manieren gebeurt en elke manager kiest hierin zijn of haar eigen accenten die zij persoonlijk het meest belangrijk vinden. Dat ‘het Rijk een afspiegeling voor de samenleving moet zijn’ is bij velen duidelijk.

Echter de ene manager voert dit uit door in te zetten op meer diversiteit in vacatures, de andere door het extra aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking en weer een andere manager legt juist de nadruk op het zelf vergaren van kennis door naar bijeenkomsten te gaan. Hier is op te merken dat de *intended practices* van Purcell & Hutchinson (2007) op een versplinterde manieren worden uitgevoerd, omdat de *actual practices* beïnvloed worden door de *FLMs* en hun leiderschapsgedrag. Dit gegeven komt overeen met de literatuur, waarbij in verschillende onderzoeken naar voor kwam dat *FLMs* vaak problemen ervaren bij de implementatie van *HR*-praktijken, wat resulteert in een kloof tussen het bedoelde *HRM*-beleid en wat daadwerkelijk wordt uitgevoerd door een *FLM* (Storey, 1992; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington, 2003).

4.1.4 FACTOR 4: HRM-IMPLEMENTATIE

Ondanks dat de *HR*-afdeling het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid maakt, zijn de managers onmisbaar in het creëren van draagvlak voor het beleid en de bijbehorende interventies. De manier waarop de managers de interventies toepassen, beïnvloedt de manier waarop werknemers die interventies ervaren. Dus leiderschap is van invloed op de *HRM*-implementatie. Anderzijds is wanneer de *HR*-afdeling bepaalde zaken verlangt van de managers, dus de '*intended practices*' (Purchell & Hutchinson, 2007), het *HRM*-beleid weer van invloed op de leiderschapsstijl van de manager. Via vijf factoren: de persoonlijke wil, de capaciteit, de kennis en competenties, de support en de helderheid van beleid en procedures is bekeken welke van deze factoren het meest belemmerd of bevorderend zijn.

4.1.4.1 PERSOONLIJKE WIL

Bij de vraag of de wil er is om een dergelijk diversiteits- en inclusiviteitsbeleid te implementeren, geven twaalf managers aan dat die wil er positief is.

“Ik vind dat heel belangrijk en ik wil daar ook wel in investeren. Volgens mij gaat dat redelijk natuurlijk, ik vind dat zeker belangrijk” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Eén manager geeft aan dat de wil er wel is, maar dat het niet het primaire HR-component is. Een andere manager zegt de algemene wil niet te hebben, maar focust meer specifiek. Enkel het aanwerven van medewerkers met een arbeidsbeperking is (voor dit jaar) belangrijk. Deze lagere wil is vermoedelijk een resultaat van het ontbreken van persoonlijke prikkels voor de andere thema's (McGovern, 1999; Harris, Doughty & Kirk, 2002). Een andere manager zegt de wil niet te hebben, maar wil eerder naar de eigen mensen luisteren, naar de omgeving en daarop acteren.

Bij het doorvragen blijkt dat de wil bij het overgrote gedeelte van de managers aanwezig is, theoretisch gezien, maar dat er nog winst te behalen valt bij de bewustwording over de praktische invulling en uitvoering.

“Als je mij dat heel theoretisch vraagt dan zeg ik ‘ja dat wil ik’, maar als je mij het heel praktisch vraagt van “wat doe ik er dagelijks aan en welke beslissingen neem ik dan om te zorgen dat het gebeurt?” dan is het ineens veel vager en onduidelijker” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

4.1.4.2 CAPACITEIT

Bij een eerder onderzoek naar HRM-implementatie bij VWS, uitgevoerd in oktober 2019 door drie Bestuurskunde studenten, kwam naar voren dat vanuit het perspectief van de HR-adviseur capaciteit de grootste belemmerende factor zou zijn. Zoals reeds aangegeven is de publieke context één van de oorzaken hiervan.

“Door de politieke druk willen FLMS vacatures snel vervuld zien worden, en wordt er minder aandacht en tijd besteed aan overige HR-zaken” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Wanneer gefocust wordt op de capaciteit van de managers omtrent diversiteit en inclusie thema's valt op dat velen aangeven hier 'tijd voor vrij te maken wanneer dat nodig is'. Structurele capaciteit is hier wat lastiger.

“Als manager moet je tegenwoordig zoveel dingen zelf doen en je krijgt er geen extra capaciteit voor” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Twee managers geven aan dat het aanwerven, een werkplaats inrichten en het begeleiden van iemand met een arbeidsbeperking veel extra tijd en energie vergt. Hier is eigenlijk geen capaciteit voor, maar omdat targets behaald dienen te worden, moet er wel extra tijd in gestoken worden. Twee andere managers zijn nog vrij kort werkzaam bij VWS en ook nog startende managers. Zij geven beiden aan dat ze op dit moment nog geen capaciteit hebben voor diversiteit en inclusie zaken. Zij willen eerst de focus leggen op de basis van de organisatie en in beginsel eerst focussen op de inhoud.

4.1.4.3 COMPETENTIES & SKILLS

Bij de vraag of er voldoende competenties en vaardigheden zijn onder de managers antwoordden de helft met ‘ja’ of ‘ja, maar ik zou graag...’ en de andere helft met ‘nee’.

Volgens Lowe (1992), Gennard & Kelly (1997), Hall & Torrington (1998) en Harris et al., (2002) is een van de belemmeringen meestal dat specialistische kennis en skills omtrent diversiteit en inclusie ontbreekt bij de *FLM*. Dat is ook te zien in dit onderzoek. Meer kennis, competenties, opfrissen van reeds genomen cursussen of het volgen van nieuwe cursussen was voor de meesten nog wel wenselijk. Zoals meer kennis over hoe vacatures zo op te stellen dat het voor een diverser publiek aantrekkelijk is. Ook vindt iemand een opfriscursus altijd goed, omdat de ‘inclusie cursus’ twee jaar geleden behaald is en er sindsdien vele ontwikkelingen gaande zijn geweest. Tevens geeft een manager aan dat het goed zou zijn om met de gehele directie bepaalde doelstellingen te maken. Een startende manager geeft aan nog extra kennis nodig te hebben.

“Nog niet. Dat heeft er ook mee te maken... ik ben echt een startend manager. En ik denk ook dat ik niet precies weet wat er elke keer nodig is. Ik denk dat ik daar echt nog wel beter in kan leren en ik kan doen om te zorgen dat ik het beter kan uitbouwen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Eén manager had zelf niet voldoende kennis en informatie en vond dat P&O van VWS hier zelf pro-actiever mee aan de slag moet.

“We moeten zelf veel informatie ophalen, dus vaak zie je op VWS-net (Intranet) wel berichtjes over inclusiviteit enzo, maar ja, ze (P&O) komen niet bij ons langs op de directie met informatie” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Hier komt het stukje ‘probleemeigenaar zijn’ aan de orde. Moet de *HR*-adviseur proactief de informatie voor de voeten van de managers werpen, of zijn de managers zelf verantwoordelijk om de nodige kennis op te doen. De vraag hierbij is ook of de managers voldoende mogelijkheden krijgen om meer kennis en competenties op te doen als zij dit zouden wensen. Niet per se de P&O afdeling is verantwoordelijk, maar meer kennis en competenties in een *MD*-traject (*Management Development* traject) integreren kan ook een meerwaarde zijn, vindt één van de managers.

“Het is het samenspel wat beter kan. Idealiter leer je in een MD-traject dat dingen als inclusie en teamsamenstelling doodnormaal is dus dan hoeft het niet een apart blokje te zijn” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

4.1.4.4 SUPPORT

De factor support geeft voor de managers geen grote belemmering. Volgens Nehles et. al. (2006) is er voldoende steun vanuit de *HR*-afdeling nodig en dit is aanwezig. Dertien managers geven aan dat er voldoende steun vanuit de *HR*-afdeling is, maar sommigen daarvan geven wel aan dat het hier en daar iets beter kan en dan met name op het gebied van pro-activiteit en samenwerking.

Volgens Gennard & Kelly (1997) en Renwick (2000) bezitten *FLMs* onvoldoende skills wanneer *HR*-specialisten geen duidelijke en proactieve support bieden. Uit sommige antwoorden blijkt dit ook het geval.

“Het is er wel, maar het is niet heel proactief. Als je er om vraagt dat krijg je het, maar er wordt niet heel proactief op meegedacht” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Openstaan voor vragen doen ze zeker. Ik denk dat P&O heel goed de tegenspeler kan spelen, of het ‘VWS geweten’ dat doen ze niet. En als ze dat doen dan helpt het om daar wat meer tools bij aan te reiken, maar P&O is daar niet zo actief in” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Dat mag wel meer zijn. En dan meer praktisch, meer het ontzorgen, meer met je meedenken” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

4.1.4.5 POLICY & PROCEDURES

Volgens Gennard & Kelly (1997) dienen *FLMs* te weten welke procedures zij moeten uitvoeren en op welke manier deze uitgevoerd moeten worden. Dit komt niet overeen met de resultaten. Bij de vraag of het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid en de bijbehorende procedures helder en duidelijk zijn, zijn de meningen verdeeld. Maar de meerderheid van de managers vindt het niet helder.

- *“Zelf vind ik het best helder, maar ik kom wel uit een kleinere organisatie, hier is best veel heel complex gemaakt” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Wat ik lastig vind is waar we het nu precies over hebben” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Ik heb het niet zo scherp” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Deels, er moeten sneller keuzes gemaakt worden. We blijven vaak te lang in pilots hangen” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Dat is denk ik ook wel het ingewikkelde. Als je spreekt over etniciteit, wat is nu de term die wordt gebruikt. Bijvoorbeeld allochtoon? Het is ook wel ingewikkeld wat de juiste termen zijn” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Ja, is helder” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Nou daar heb ik geen beeld van” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*
- *“Nou, dat mag wel wat duidelijker” (Persoonlijke communicatie, anonieme bron, 2019).*

Een 5.1.2e manager geeft aan dat het bij binnenkomst van de organisatie heel onduidelijk is. De manager gaf aan dat niemand iets had aangereikt, maar had het zelf ook nog niet uitgezocht.

4.1.4.6 DISCUSSIE HRM-IMPLEMENTATIE FACTOREN

Het is moeilijk te achterhalen welke factor nu voor de grootste belemmering zorgt, omdat in principe alle factoren van elkaar afhankelijk zijn. Een belangrijke vraag die hierbij komt kijken is wie er nu verantwoordelijk is? De *HR*-medewerker of de manager? Voor dit vraagstuk kan een beroep gedaan worden op het concept *HRM*-devolutie. Steeds meer *HRM*-praktijken worden waargenomen door *FLMs*, omdat zij de directe toezichtsverantwoordelijkheid hebben (Purcell & Hutchinson, 2007). Volgens Floyd & Wooldridge (1997) zijn de managers sneller in staat om individuele besluiten te nemen, omdat zij eerder zien wat hun teamleden nodig hebben. Het nadeel van deze *HRM*-devolutie kan zijn dat managers niet specialistisch genoeg zijn om adequaat de *HR*-rol betreft de thema's diversiteit en inclusie op zich te kunnen nemen. Dat is ook op te merken in dit onderzoek.

Uit dit onderzoek is gebleken dat in principe de *FLMs* de verantwoordelijkheid hebben van de implementatie van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid, maar dat de meeste managers nog extra kennis en competenties nodig hebben. Ondanks dat de managers de formele 'probleemeigenaren' zijn van het diversiteit en inclusie vraagstuk zou het wenselijk zijn om op dit gebied toch meer proactieve support vanuit de P&O afdeling te geven. Meer steun zou de factor competenties een minder belemmerende factor maken. Het ontwikkelen van een training inclusief leiderschap zou hieraan een mooie bijdrage leveren.

4.2 PERSOONLIJKE FACTOREN

Randel et. al. (2018) stellen dat *pro-diversity beliefs*, bescheidenheid en cognitieve complexiteit de gedragingen van inclusief leiderschap bevorderen. Bij deze drie factoren is gekeken in welke mate de leidinggevende daarbij de verbondenheid probeert te creëren en de uniciteit te behouden (Randel et. al., 2018). Tot slot is gekeken naar welk diversiteitsperspectief de manager bezit.

4.2.1 FACTOR 5: PRO-DIVERSITY BELIEFS

Bij de vraag of de manager diversiteit als een voordeel ziet wat positief kan bijdragen (Randel et. al., 2018) antwoordden alle vijftien managers met 'ja'. Hieruit kan opgemaakt worden dat alle managers de factor *pro-diversity beliefs* bezitten. Wel zien de managers verschillende voordelen, zoals het hebben van een brede kijk in het team. Dit heeft weer invloed op het beleid wat gemaakt wordt voor de samenleving. Onderstaand zijn meer voorbeelden weergegeven.

“Ik denk dat het ook zorgt voor een bredere blik. Als je mensen in je team hebt met bijvoorbeeld een andere opvoeding kan het zijn dat ze anders denken over bepaalde zaken. Ik geloof wel dat dat een voordeel is, maar dat is wel veel moeilijker om te zien en dat zie je niet bij de sollicitatie” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Een divers team is een andere manier van werken, ook hoe beleid uitpakt op de samenleving en hoe dat gepercipieerd wordt (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Ik denk dat je ook naar vraagstukken anders kijkt. Dus je hebt andere input, dingen waar je misschien zelf niet aan denkt, daar komt dan een collega mee” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Het is goed om elkaar aan te vullen. Je probeert een team samen te stellen waar je elkaar aanvult (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Geconcludeerd kan worden dat de factor *pro-diversity beliefs* een invloed hebben op inclusief leiderschap.

4.2.2 FACTOR 6: BESCHEIDENHEID

Volgens Randel et. al. (2018) dient een bescheiden manager bewust te zijn van de eigen identiteit, empathie, een lage zelf-focus te hebben en een openheid en waardering naar anderen toe te bieden. Om te onderzoeken of de managers de factor bescheidenheid bezitten, is in eerste instantie gekeken in hoeverre zij een veilige ruimte creëren met openheid en de kans voor elk individu om zichzelf te mogen zijn. Tot slot is gekeken in welke mate de teamleden volledig kunnen bijdragen aan de groep (Roberson, 2006) en in hoeverre de leidinggevende verbondenheid creëert door gedeelde besluitvorming (Randel et. al., 2018).

Veiligheid

Bij de vraag in hoeverre er een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin sprake is van openheid en waardering van verschillen gaven alle vijftien managers aan dit te doen, of in ieder geval proberen te doen. Daaruit kan geconcludeerd worden dat er volgens Scott & Bruce (1994) en Nembhard & Edmondson (2006) sprake is van een inclusieve organisatiecultuur.

“Ik vind dat eigenlijk wel een randvoorwaarde. Iedereen moet een veilige omgeving hebben, dus daar proberen we allemaal wat aan bij te dragen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Bij de vraag op welke wijze de managers dit doen en dus die bescheidenheid uiten, kwamen verschillende antwoorden naar voren zoals benaderbaar zijn, authentiek zijn, jezelf kwetsbaar durven opstellen, persoonlijke dingen durven te vertellen, meegaan naar een sportdag of borrel, personeelsgesprekken blijven voeren, de mogelijkheid bieden tot zelfontwikkeling, openstaan voor feedback van het team, collega's zichzelf laten zijn, de mogelijkheid bieden om in teamverband te sparren voordat spannende dingen moeten gebeuren, de mogelijkheid bieden om iedereen zijn/haar verhaal te laten doen ook over privé -zaken, aandacht aanpassen op het individu, MT-leden vervangen elkaar zodat de stappen tussen medewerker en MT klein blijven, open communicatie en daarin alles delen.

“Ik zorg dat ik toegankelijk ben, benaderbaar. Ik doe niet aan PO tjes, maar ik ben er juist veel zodat mensen korte vragen acuut kunnen stellen, luisteren, begrip hebben, tijd nemen voor de persoonlijke dingen, ik probeer daar alles aan te doen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Het blijft een subjectieve vraag, omdat het in de ogen van de manager kan zijn of zij een veilige omgeving creëren, maar de medewerker hoeft dit niet zo te ervaren. Dit is uiteraard bij alle vragen het geval. Het blijft gaan om het perspectief van de manager.

“Ik heb het beeld, maar het is altijd lastig om dat vanuit een MT-functie te zeggen, dat het een omgeving is waar mensen zich prettig voelen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Wij doen daar alles aan, maar je zal het aan de medewerkers zelf moeten vragen of zij dat ook zo ervaren” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Betrokkenheid & Gedeelde besluitvorming

Bij de vraag over betrokkenheid en het streven naar een gedeelde besluitvorming geven alle vijftien managers aan dit te doen. Dit gebeurt onder meer door veel langs te lopen, te zorgen dat taken in zoveel mogelijk verschillende groepjes gedaan worden, het delen van successen, vragen om een mening, mee laten denken en zelf met oplossingen laten komen.

“Ik ben heel erg bezig om die betrokkenheid te vergroten, want ik denk dat daarmee je werk leuker wordt, omdat je anders zo in die interne bubbel zit dat je eigenlijk je eigen toegevoegde waarde niet meer ziet” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Eén manager gaf aan hier nog wel meer in te willen investeren.

“Dat is nog wel iets waar meer geïnvesteerd moet worden. Waar het over inhoud gaat, doen we het voldoende. Waar het gaat over hoe wij onszelf organiseren en omgaan met elkaar.....” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Ook het zorgen dat de teamleden volledig kunnen bijdragen aan de groep (Roberson, 2006) door het tegengaan van negatieve stereotypering werd meermaals genoemd. Dit gebeurt door ervoor te zorgen dat iedereen zichzelf mag en kan zijn in een team en bewust in te zetten op inclusie van elk individu wat overeenkomt met het onderzoek van Knippenberg & Van Ginkel (2010). Goed opletten wat er gebeurt en ook grupjes maken hoort hierbij.

“Wat wij vaak terug horen is dat mensen het hier fijn werken vinden, omdat alle collega’s heel behulpzaam zijn. Je wordt altijd warm ontvangen. Je kan bij iedereen terecht als je even iets wilt vragen. Alleen dat al pleit wel heel erg voor de club zoals die is. Iedereen hoort erbij” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Een andere manier om stereotypering te reduceren of voorkomen is volgens Nishii (2013) het faciliteren van momenten waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om elkaar persoonlijk beter leren kennen. De focus op deze momenten versterkt de interpersoonlijk band en maakt het communiceren tussen teamleden effectiever en persoonlijker. Culturele of etnische aspecten zullen hierdoor eerder geuit worden in communicatie (Ensari & Miller, 2006; Shore et. al., 2011). Deze mogelijkheden worden ook gecreëerd door de managers op verschillende wijzen. Zo zijn er teamuitjes, maandelijkse borrels, werkdagen bij iemand thuis, kerstetentjes, teambuildingsmomenten. Volgens Ashikali (2018) wordt de inclusiviteit bevorderd door in te zetten op het uitwisselen van verschillende waarden van diverse teamleden, deze te bespreken en te leren van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën. Deze mogelijkheid wordt geboden door de managers en verschillende waarden en ideeën worden uitgewisseld. Het is enkel de vraag of er bij deze momenten ook geleerd wordt van elkaars verschillende achtergronden en perspectieven.

Voor gedeelde besluitvorming worden volgens de managers ook voldoende initiatieven genomen in de vorm van werkoverleggen, cluster-overleggen, kennistours, via mail, door persoonlijk langs te lopen, persoonlijke overleggen of via een wekelijks ‘samenkom’ moment.

“1 keer per week hebben we de ‘.....’ (naam van een samenkom moment) en dan koppelen MT-leden zaken terug. En dan wordt er een rondje gedaan om te kijken wat de dingen in de teams zijn. Dan worden de hoogtepunten en successen met elkaar gedeeld. Dat is relaxed en leuk” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

De meerderheid van de managers probeert hierbij elk individu van het team te betrekken en te zorgen dat iedereen mee-participeert. Volgens een anonieme bron (2019) worden de mensen die altijd aan het woord zijn hierdoor soms enigszins gedimd en de mensen die wat introverter zijn, krijgen ook de ruimte om onderdeel van het geheel te zijn. Zo wordt verbondenheid gecreëerd.

Uit deze antwoorden kan geconcludeerd worden dat, vanuit het perspectief van de manager, er een veilige omgeving gecreëerd wordt die zorgt voor een inclusieve werkomgeving waarin elk individu de ruimte krijgt om zichzelf te zijn. Ook alle managers investeren in de betrokkenheid van het individu om bij te dragen aan het team op verschillende wijzen. Een gedeelde besluitvorming vindt elke manager hierbij van belang. Ook dit wordt volgens de managers voldoende gefaciliteerd en er wordt extra aandacht besteedt aan de participatie van elk individu. Dit komt overeen met de assumptie dat de bescheidenheid van de manager een positieve bijdrage kan leveren aan inclusief leiderschap.

4.2.3 FACTOR 7: COGNITIEVE COMPLEXITEIT

Bij de factor cognitieve complexiteit ligt de focus op de sterkten van de werknemers door de mogelijkheid te bieden om zaken van verschillende perspectieven te bekijken en samen te discussiëren, de mogelijkheid om autonoom te werken en zelf initiatieven op te nemen. Tevens wordt gekeken in hoeverre de rechtvaardigheid en gelijkheid wordt gewaarborgd.

Om de factor cognitieve complexiteit te onderzoeken is gekeken naar in hoeverre de leidinggevende diverse bijdragen aanmoedigt, waarbij aandacht wordt gegeven aan verschillende benaderingen en standpunten (Randel et. al., 2018).

Eén manager geeft toe dat dit te weinig wordt gefaciliteerd. Er is dan zelf een opvatting en mening en die wordt direct neergelegd op tafel. Voor deze manager is het een persoonlijk ontwikkelpunt om meer ruimte te bieden voor de medewerkers. Een andere manager geeft aan dat hierin geleerd wordt. Wanneer het goede spoor in beeld was, wilde deze manager gelijk doorpakken. Nu wordt er sneller een stapje terug gedaan en de ruimte geboden om het samen met het team te bespreken en te bekijken. De overige dertien managers geven aan dat zij hiervoor de ruimte bieden.

“Het is onze taak om goed over alle invalshoeken nagedacht te hebben en dit te faciliteren voor het team en dan kijken hoe we tot een mooi advies komen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Wel besteedt de ene manager meer aandacht hieraan dan de ander. Dit heeft ten eerste te maken met de capaciteit, de prioriteit en tijd, en ten tweede de mate van autonomie, waarbij de

teamleden vaak zelf al elkaar opzoeken zonder dat er een interventie van de manager dient plaats te vinden. Twee managers geven aan dit niet bewust te doen.

Capaciteit

Een aantal managers zouden hier meer de tijd voor willen nemen. Volgens een anonieme bron (2019) zijn er nog vele andere prioriteiten en er is dan niet altijd de ruimte en tijd voor.

“Ik probeer ook weleens los van het bestaande te brainstormen over het gewenste. Omdat mensen wel al snel vanuit een bepaald frame naar dingen kijken. Maar het is ook wel weer moeilijk om daar de rust en de tijd voor te nemen (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Autonomie

Een aantal managers geven aan dat dit proces vaak ook organisch gebeurt, waarbij de medewerkers zelf stukken aan elkaar laten zien. Dit komt omdat de medewerkers zo intrinsiek gemotiveerd zijn dat ze graag feedback willen krijgen en verschillende standpunten bespreken en willen horen. Ook wordt aangegeven dat het vrij kenmerkend is voor de organisatie om bepaalde vraagstukken, die vrijwel altijd complex en meervoudig zijn, te hebben dat vanuit meerdere standpunten bekeken dienen te worden.

“Medewerkers laten uit zichzelf ook stukken aan elkaar zien, natuurlijk afhankelijk van het thema. Ik zie dat ze het wel fijn vinden om hun mening te geven en dan krijg je ook het effect van verschillende invalshoeken (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Nu wordt er in het algemeen veel autonomie geboden voor de teams. Eén manager geeft aan een vrij zelfsturend team te hebben. Vaak is er zelf al iets opgelost of een aanpak bedacht en dan is de manager helemaal niet betrokken geweest. Veel managers geven tevens aan dat er altijd de mogelijkheid is om zelf initiatieven te nemen en projecten op te pakken. Eigen initiatief wordt gewaardeerd en de ruimte om jezelf verder te ontwikkelen wordt altijd geboden.

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de managers de factor cognitieve complexiteit bezitten, omdat zij diverse bijdragen aanmoedigen waarbij aandacht wordt gegeven aan verschillende benaderingen en standpunten. Hierbij wordt tevens aandacht

besteedt aan het vergroten van de verbondenheid van het team. Echter kan hierbij de factor capaciteit belemmerend werken. Tot slot bezitten de medewerkers een grote mate van autonomie, waardoor er niet altijd de inmenging van de manager nodig is. Elke medewerker krijgt de ruimte om autonoom te werken en eigen initiatieven worden gewaardeerd.

Rechtvaardigheid en gelijkheid

De vraag naar de waarborging van rechtvaardigheid en gelijkheid heeft betrekking op *belongingness* van inclusief leiderschap. Hierbij wordt de verbondenheid gecreëerd door eerlijk te handelen en elk individu gelijk te behandelen (Randel et. al., 2018). Alle managers gaven aan dit te doen.

“Ik vind het belangrijk dat mensen die net een heel leuk project hebben, heel erg in de picture gezet worden, maar ook gewoon de mensen die de daily business, de routineklussen doen, dat je dat ook waardeert, daar ben ik bijvoorbeeld bij bewust belonen altijd wel heel erg mee bezig” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Ik ben wel van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Dat ben ik ook binnen de directie, daar maak ik mij altijd heel hard voor. Dus iedereen is voor mij hetzelfde” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Ik trek niemand voor en kies geen partij. Ik probeer ook een groepsgevoel te creëren en ook te benoemen dat je het alleen maar kan doen als je het samen doet en daarbij elkaars capaciteiten benoemen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Er is altijd een mogelijkheid dat, ondanks de inzet van een gelijke behandeling, er toch een gevoel van onderwaardering opspeelt bij medewerkers. Daarbij komt dat medewerkers die meer werk verzetten in aanmerking komen voor een beloning. Je hebt medewerkers met meer en minder ervaring waarbij de taken en verantwoordelijkheden ook anders zijn. In deze zin is er geen gelijkheid. Hier ontkomt een manager er niet aan dat er een ongelijke behandeling betreft belonen.

“Dat proberen we wel goed te doen, maar waarbij we wel altijd zeggen dat het een subjectieve aangelegenheid is” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“De mensen die dat goed doen, die komen ook in aanmerking voor bewust belonen en dan leggen we ook uit waarom diegene dat krijgt” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat elke manager de rechtvaardigheid en gelijkheid waarborgt, waarbij elk individu gelijk behandeld wordt. Alle medewerkers hebben in principe gelijke kansen om zelf projecten en initiatieven op te pakken en degenen die dat doen, of meer werk verzetten komen eerder in aanmerking voor een beloning. Als dit gebeurt, wordt altijd op een transparante wijze naar buiten gebracht waarom dit zo is gegaan.

4.2.4 FACTOR 8: DIVERSITEITSPERSPECTIEF

Het Ministerie van VWS maakt beleid voor de hele Nederlandse samenleving. Volgens een anonieme bron (2019) gaat zeventien miljoen mensen gezondheid en zorg aan, dus als je daar beleid op ontwikkelt, is het daarin van belang dat de organisatie een afspiegeling van de samenleving is. Deze visie past bij het *Access-and-Legitimacy* perspectief die uitgaat van een visie waarbij om meer mensen te bereiken in de samenleving je ook die mensen in de organisatie nodig hebt om legitiem en responsief te zijn (Thomas & Ely, 2001). De meerderheid van de managers hanteert deze visie. Ook kwam naar voren dat de organisatie een voorbeeldfunctie heeft en een bredere afspiegeling van de maatschappij moet zijn. Er gaat geen dag voorbij dat er geen stukken worden gemaakt voor de samenleving.

“Voor een Rijksoverheid is dat heel wenselijk, omdat je het gedachtegoed wilt uitdragen en aan het type wensen wilt voldoen” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Echter het *Access-and-Legitimacy* perspectief zorgt er niet van nature voor dat diversiteit wordt opgenomen in de cultuur van de organisatie waarbij inclusie wordt meegenomen. Het *Integration-and-Learning* perspectief biedt hiertoe wel de mogelijkheid toe. Een aantal managers bekijkt diversiteit vanuit het *Integration-and-Learning* perspectief, een divers personeelsbestand creëren, omdat het meer verschillende perspectieven oplevert, eerlijke besluitvorming, meer input en effectiviteit (Thomas & Ely, 2001).

“Ik geloof dat verschillende ideeën en verschillende achtergronden heel erg helpen om discussies en meer ideeën en perspectieven te hebben” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

“Nou je bent wel vertegenwoordiger van een grote populatie Nederlanders, het risico als je dit soort mensen niet in je team hebt zitten, is dat je heel eenzijdig gaat denken en hoe meer creatieve geesten hoe beter” (Anonieme bron, persoonlijke communicatie, 2019).

Het *Discrimination-and-Fairness* perspectief erkent dat verschillende doelgroepen bepaalde belemmeringen ervaren, waarbij de nadruk wordt gelegd op het wegnemen van vooroordelen (Thomas & Ely, 2001). Dit perspectief kwam bij geen enkele manager naar voren.

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat geen enkele manager het *Discrimination-and-Fairness* perspectief heeft, enkele managers het *Integration-and-Learning* perspectief en de meerderheid het *Access-and-Legitimacy* perspectief. De verwachting was dat de managers die het *Integration-and-Learning* perspectief hebben eerder inclusief leiderschap vertonen. Dat komt deels overeen wanneer enkel wordt gekeken naar het diversiteitsperspectief. Als de overige persoonlijke factoren ook mee worden genomen, kan worden opgemaakt dat zowel de *pro-diversity beliefs*, bescheidenheid en cognitieve complexiteit terugkomen bij alle managers wat een positieve invloed heeft op de gedragingen van inclusief leiderschap. In die zin kan gesteld worden dat het diversiteitsperspectief geen belemmerende factor is voor de wijze waarop de *FLMs* inclusief leiderschap vertonen.

5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag; welke factoren van invloed zijn op de wijze waarop eerstelijnsmanagers van VWS inclusief leiderschap vertonen.

Organisationele factoren

Er zijn verschillende determinanten van inclusief leiderschap te benoemen verdeeld onder organisationele en persoonlijke factoren. De eerste organisationele factor die een rol speelt is de organisatiestructuur en dan specifiek de **teamgrootte**. De meeste afdelingen van VWS hebben een matrixstructuur, waardoor er ongeveer 60 medewerkers op een afdeling werken verdeeld onder verschillende portefeuilles. Een afdeling wordt gemanaged door ongeveer drie MT-leden. Dit betekent dat de meeste managers een team van vijftien á twintig personen hebben. Een aantal managers hebben werkervaring met kleinere teams bij een ander ministerie en gaven aan dat het toen makkelijker was om hierbij individuele aandacht te geven en rekening te houden met de diversiteitskenmerken. De teamgrootte van de teams van het Ministerie van VWS kan een negatieve factor zijn op de wijze waarop *FLMs* inclusief leiderschap vertonen. Ook wordt de teamgrootte als een mogelijk negatieve factor gezien voor de implementatie van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Hoe meer mensen in een team, hoe meer de prestaties beïnvloed worden door de ervaringen, houding en gedragingen van de medewerkers.

De **publieke context** is een tweede organisationele factor. Eén van de grootste belemmering is hierbij de politieke invloed. Hierdoor hebben kamervragen en debatten, kortom de inhoud, de voorrang en is er een grote focus op resultaten bij de managers. De nadruk ligt minder op leiderschap, omdat de manager daarop niet afgerekend wordt. Dit gaat ten koste van het managen van teamprocessen en is een nadeel voor de inclusieve werkomgeving.

De derde organisationele factor is **Diversity Management**, de systematische inzet van de organisatie om via allerhande procedures en bijbehorende instrumenten de diversiteit op de werkvloer te managen. Het Ministerie van VWS heeft ook een overkoepelend diversiteits- en inclusiviteits- strategisch personeelsbeleid genaamd 'Het Rijk als Inclusieve Werkomgeving'. Elke manager was zich bewust dat dit beleid bestond. Ondanks dat er meerdere punten onder dit beleid vallen met bijbehorende targets en ambities, lag de invulling van dit beleid bij de managers, met name bij het aantrekken van medewerkers met een diverse achtergrond. Dit omdat zij wensen een meer divers personeelsbestand te bereiken. *Diversity Management* wordt als een positieve factor gezien, omdat de managers ervan overtuigd zijn dat het een positief effect heeft op de inclusiviteit van de organisatiecultuur. Echter heeft deze factor, net als de

teamgrootte, een negatief effect op de *HRM*-implementatie. Elke manager kiest zijn of haar eigen accenten om de diversiteit op de werkvloer te managen, waardoor er op het ene thema meer nadruk komt te liggen dan op een ander thema. Sommige thema's worden wellicht helemaal niet aangekaart. Met andere woorden, de *intended practices* van Purcell & Hutchinson (2007) worden op een versplinterde manieren uitgevoerd, omdat de *actual practices* beïnvloed worden door de *FLMs* en hun leiderschapsgedrag.

HRM-Implementatie

De organisationele factoren hebben een invloed op de *HRM*-Implementatie, maar de *HRM*-implementatie kan ook gezien worden als een factor op zich die van invloed is op inclusief leiderschap en *vice versa*. Bij de vierde factor, de ***HRM-implementatie***, zijn managers onmisbaar in het creëren van draagvlak voor het beleid en de bijbehorende interventies. De manier waarop de managers het beleid uitvoeren, beïnvloedt de manier waarop werknemers zaken ervaren. Hierbij is leiderschap van invloed op de *HRM*-implementatie. Anderzijds is wanneer de *HR*-afdeling bepaalde zaken verlangt van de managers het *HRM*-beleid weer van invloed op de leiderschapsstijl van de manager. Via vijf factoren: de persoonlijke wil, de capaciteit, de competenties, de support en de helderheid van procedures is bekeken welke van deze factoren het meest belemmerd of bevorderend zijn.

De **persoonlijke wil** is bij de meerderheid van de managers aanwezig en lijkt geen belemmerde factor te zijn voor de *HRM*-implementatie. Echter is het van belang om in kaart te brengen wat de werkelijke invulling en de praktische uitvoering omvat, zodoende om meer bewustwording te creëren.

Capaciteit blijkt de grootste belemmerende factor te zijn. Door de politieke druk moeten vacatures snel vervuld worden en wordt er hierdoor minder tijd en aandacht besteedt aan overige *HR*-zaken. Structurele capaciteit is hierdoor lastig, maar specifieke tijd wordt vrijgemaakt wanneer het nodig is. Bij de doelgroep 'mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt' is capaciteit een stuk lastiger, omdat hier meer tijd en energie in gestoken dient te worden. Dit komt doordat er individuele aanpassingen gedaan dienen te worden omtrent de werkinhoud en werkomgeving. Ook is persoonlijke begeleiding vaker noodzakelijk. Startende managers geven aan voorlopig 'nog' minder capaciteit te hebben.

De meerderheid van de managers geeft aan nog niet voldoende **competenties en skills** omtrent diversiteit en inclusie te hebben. Extra kennis of het nemen van cursussen is hierbij wenselijk. Ook hier heeft een startende manager extra begeleiding nodig om die kennis en vaardigheden

op te kunnen doen. Idealiter worden diversiteit en inclusie thema's geïntegreerd in een *MD*-traject. Deze factor wordt gezien als een belemmerende factor voor inclusief leiderschap. De factor **support** is geen grote belemmering. De meerderheid van de managers geeft aan dat er voldoende steun is vanuit de HR-afdeling, maar dat aan de samenwerking en pro-activiteit nog gewerkt kan worden.

De laatste factor, de **helderheid van beleid en bijbehorende procedures**, blijkt ook een grote belemmering te zijn. De meerderheid van de managers geeft aan dat het niet altijd makkelijk is om al het beleid en de procedures te vinden en daarbij is het ook niet altijd duidelijk wat bedoeld wordt. Dit geeft een belemmerend effect op de leiderschapsstijl van de manager. Als de P&O afdeling het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid met bijbehorende procedures duidelijker en meer zichtbaar in kaart brengt, zal het voor de managers makkelijker zijn om te consulteren. Zij zullen dan sneller inzien welke procedures er zijn, welke zij kunnen uitvoeren en welke verantwoordelijkheden bij de manager zelf liggen. De managers zullen dan meer de 'problemeigenaar' gaan worden en daarbij meer doelgericht het beoogde beleid kunnen implementeren op de wijze waarop de P&O afdeling dit bedoeld had. Dit heeft een positief effect zowel op de factor *HRM*-implementatie als op inclusief leiderschap.

Persoonlijke factoren

Ook hebben verschillende persoonlijke factoren een invloed waarop de *FLMs* inclusief leiderschap vertonen. De eerste persoonlijke factor die werd onderzocht was in hoeverre een manager gelooft in het voordeel van diversiteit en dat dit positief kan bijdragen, de factor **pro-diversity beliefs**. Alle managers beweerden deze factor te bezitten, waarbij deze factor een positieve invloed heeft op inclusief leiderschap.

De tweede persoonlijke factor is **bescheidenheid**, waarbij empathie, een lage zelf-focus en een openheid en waardering naar anderen toe is onderzocht. Een veilige omgeving werd op verschillende manieren gefaciliteerd door elke manager, zoals benaderbaar zijn, de ruimte bieden om persoonlijke dingen te delen, zelf authentiek zijn en jezelf kwetsbaar op durven stellen. Ook is gekeken naar hoe de manager de medewerkers betrokken houden en hoe de besluitvorming gedeeld wordt. Alle managers gaven aan dit te doen, enkel één manager wilde hierin nog meer investeren. Hiertoe behoort het delen van successen, zichtbaar rond te lopen tussen de mensen, medewerkers niet op eigen eilandjes laten zitten maar in verschillende groepjes zetten, de medewerkers mee laten denken en zelf met oplossingen laten komen. Om te zorgen dat teamleden volledig kunnen bijdragen aan de groep wordt negatieve stereotypering

tegengegaan door goed op te letten wat er op de werkvloer gebeurt en het met humor op te lossen. Hierbij helpt het om momenten in te plannen waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om elkaar persoonlijk beter leren kennen, zodat eigen waarden, ideeën en standpunten gedeeld kunnen worden. Deze momenten werden ook geregeld gefaciliteerd door de managers, zoals het organiseren van teamuitjes of borrels. Naast de persoonlijke momenten is gedeelde besluitvorming ook een belangrijke factor om die verbondenheid te creëren. Dit faciliteerde alle managers onder meer in de vorm van werkoverleggen of wekelijkse momenten, waarbij de hele afdeling samenkomt. Er wordt hierbij gezorgd dat elk individu betrokken wordt en meeparticipeert. Bij de factor bescheidenheid faciliteren de managers zowel verbondenheid (*belongingness*) als uniciteit (*uniqueness*), waardoor deze factor een positieve invloed heeft op de wijze waarop zij inclusief leiderschap uitdragen.

De derde persoonlijke factor is **cognitieve complexiteit**. Hierbij is gekeken naar in hoeverre de leidinggevende diverse bijdragen aanmoedigt, waarbij aandacht wordt gegeven aan verschillende benaderingen en standpunten. Alle managers, waarbij één deels, bieden hiertoe de mogelijkheid al is niet elke manager zich bewust van dit proces. De factor capaciteit speelt hierbij een rol, omdat er niet altijd de tijd en rust is om dit te doen, mede door de publieke context van de organisatie. Ook door de grote mate van autonomie van de medewerkers zijn de managers niet altijd betrokken bij het faciliteren van deze mogelijkheden. Elke medewerker krijgt en neemt de ruimte om autonoom te werken, eigen inbreng te geven en het nemen van eigen initiatieven wordt gewaardeerd. Tevens is bij de factor cognitieve complexiteit gekeken naar de waarborging van rechtvaardigheid en gelijkheid. Uit het onderzoek is gekomen dat elke manager de rechtvaardigheid en gelijkheid waarborgt, waarbij elk individu gelijk behandeld wordt. Alle medewerkers hebben in principe gelijk kansen om zelf projecten en initiatieven op te pakken en degenen die dat doen, of meer werk verzetten komen eerder in aanmerking voor een beloning. Als dit gebeurt, wordt altijd op een transparante wijze naar buiten gebracht waarom dit zo is gegaan.

Tot slot is de vierde persoonlijke factor het **diversiteitsperspectief** van de manager van invloed op de wijze waarop *FLMs* inclusief leiderschap vertonen. Het *Accesss-and-Legitimacy* perspectief wordt het meest toegepast, waarbij de managers aangaven een voorbeeldfunctie te willen zijn voor een bredere afspiegeling van de maatschappij. Als tweede wordt het meest het *Integration-and-Learning* perspectief gehanteerd. Hier werd onder meer aangegeven dat de managers streven naar diversiteit, zodat er gebruik gemaakt kan worden van verschillende ideeën en perspectieven. Bij geen enkele manager was sprake van het *Discrimination-and-Fairness* perspectief.

Er kan worden opgemaakt dat zowel *de pro-diversity beliefs*, bescheidenheid en cognitieve complexiteit terugkomen bij de meerderheid van de managers, wat een positieve invloed heeft op de gedragingen van inclusief leiderschap. Het diversiteitsperspectief van de manager vormt hierbij geen belemmerende factor.

Geconcludeerd kan worden dat de factoren teamgrootte, publieke context, *Diversity management*, *HRM*-implementatie, *pro-diversity beliefs*, bescheidenheid, cognitieve complexiteit en het diversiteitsperspectief van de manager van invloed zijn op de wijze hoe *FLMs* inclusief leiderschap vertonen. Wanneer hierbij de organisationele- met de persoonlijke factoren vergeleken worden, valt op dat de organisationele factoren vooral een negatieve invloed geven en belemmerend werken. De persoonlijke factoren geven een positieve invloed aan de gedragingen van inclusief leiderschap.

6. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken en het ministerie van VWS uiteengezet.

Toekomstig onderzoek: onderzoek bij medewerkers

Aan dit onderzoek hebben vijftien respondenten, *FLMs* van verschillende afdelingen van het Ministerie van VWS, deelgenomen. Het afnemen van semi-gestructureerde interviews is hierbij een succesvolle methode gebleken, omdat hierbij dieper naar de persoonlijke factoren gekeken kon worden. Ook doorvragen was mogelijk wanneer het nodig was. Echter neemt deze methode veel tijd in beslag en bleek dat niet alle vergaarde data even bruikbaar was. Tevens is het onderzoek enkel gefocust op het perspectief van de manager. Het gevaar hiervan is dat het een eenzijdig beeld geeft en dat hierdoor wellicht sneller sociaal-wenselijk geantwoord wordt. Een **vervolgonderzoek bij de medewerkers van het Ministerie van VWS** wordt dan ook geadviseerd. Overigens spelen overige persoonlijke factoren ook een rol die van invloed kunnen zijn op de leiderschapsstijl van de managers. Door een beperkt tijdsbestek dienen deze factoren ook in vervolgonderzoek meegenomen te worden.

Ook is de externe validatie van dit onderzoek beperkt, omdat dit onderzoek enkel heeft plaatsgevonden binnen het Ministerie van VWS waardoor er geen uitspraak over de gehele publieke sector gedaan kan worden. Een **meervoudige (vergelijkende) casestudy** is een logisch vervolgstap. Er zouden meer interviews gehouden moeten worden met managers van andere soortgelijke publieke instellingen, bij voorkeur andere ministeries, om het onderzoek betrouwbaarder te maken.

Toekomstig onderzoek: onderzoek naar de relatie tussen HR-adviseur en FLM

Een wens voor verdere onderzoek heeft betrekking op de relatie tussen HR-adviseur en de FLM. Een goede relatie tussen HR-adviseur en de FLM kan hierbij resulteren in een meer efficiënte implementatie van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.

Om de relationele sterkte te onderzoeken kan gebruik worden gemaakt van **kwantitatief onderzoek**. Onderzoek kan inzicht geven of ‘relatie’/‘relationship’ een succesfactor of belemmering is in het HR- implementatieproces en kan wellicht bij het reeds bestaande model van Nehles et. al., (2006) toegevoegd worden. Hierbij wordt als indicator Performance Management Strenght, de waargenomen sterkte van implementatie van HR- beleid door de

FLM ten opzichte van de HR-adviseur, gemeten (Hauff, Alewell, & Hansen, 2017). Dit zou mogelijk gemaakt kunnen worden door onderstaande stellingen te meten:

- (1) I know my HR-advisor's approach.
- (2) I understand my HR-advisor's approach.
- (3) I accept my HR-advisor's approach.
- (4) My HR-advisor's approach is consistent.
- (5) My HR-advisor invests heavily in the full implementation of his / her approach.
- (6) My HR-advisor's approach realizes its intended effects.

Grotere focus op leiderschap

Opvallend is dat de persoonlijke factoren van positieve invloed zijn op inclusief leiderschap en dat in principe elke manager gedragingen van inclusief leiderschap uit. Echter is niet elke manager zich bewust van zijn of haar leiderschapsstijl en wat het handelen van de manager voor invloed kan hebben op een team. Als managers vele van die gedragingen al van nature op positieve wijze uitdragen, is bewustwording van deze gedragingen een goede eerste start.

Bij de organisationele factoren waren enkele belemmeringen op te merken. Het gebrek aan capaciteit kwam als één van de grootste belemmerende factoren naar voor, mede door de publieke context van de organisatie. Hierdoor is intern een grote focus ontstaan op de inhoud en resultaten. Ook hierom is het van belang om **meer aandacht te besteden aan persoonlijk leiderschap en leiderschap ook te belonen**. Managers die veel in hun personeel investeren, moeten ook in de spotlight gezet worden. **Rolmodellen** dienen hierbij als voorbeeldfunctie ingezet te worden.

Vergroten kennis en competenties

Ook is gebleken dat in principe de *FLMs* de verantwoordelijkheid hebben van de implementatie van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid, maar dat de meeste managers nog extra kennis en competenties nodig hebben. Ondanks dat de managers de formele 'probleemeigenaren' zijn van het diversiteit en inclusie vraagstuk, zou het wenselijk zijn om op dit gebied meer proactieve support te geven.

De thema's diversiteit en inclusie in een **MD-traject** integreren zal voor elke manager een voordeel zijn. Ook het ontwikkelen van een **training of cursus inclusief leiderschap** zou hier een mooie bijdrage aanleveren. Idealiter zou het thema inclusief leiderschap een hoofdthema worden van een **Management Conferentie in 2020**. Tijdens zo een Management

Conferentie komen alle managers van het Ministerie van VWS bijeen om inzichten op te doen over een bepaalde thema die een toegevoegde waarde zijn op hun publiek leiderschap. Voor startende managers bij VWS zou een **diversiteit en inclusie goodybag** aantrekkelijk zijn om sneller met het thema aan de slag te gaan. Hier zou bijvoorbeeld een overzicht van waar VWS voor staat in kun zitten als het gaat over diversiteit en inclusie, een flyer met het aanbod van trainingen en wellicht leuke gadgets zoals een regenboog keycord.

Innovatieve alternatieven beleid en procedures

Tevens kwam naar voor dat de factor helderheid van beleid en procedures als belemmerend werd ervaren. Naar voren kwam dat het voor de meerderheid van de managers niet duidelijk is. Als de P&O afdeling dit duidelijker en meer zichtbaar in kaart brengt, zal het voor de managers makkelijker zijn om te consulteren. Zij zullen dan wellicht sneller inzien welke procedures er zijn, welke zij kunnen uitvoeren en welke verantwoordelijkheden bij de manager zelf liggen. Mogelijkerwijs zullen de managers dan meer de ‘probleemeigenaar’ gaan worden en daarbij meer doelgericht het beoogde beleid kunnen implementeren op de wijze waarop de P&O afdeling dit bedoeld had.

Omdat ook hier de factor capaciteit een rol speelt, is het van belang dat er over innovatieve alternatieven nagedacht wordt. Korter, minder leeswerk, eenduidig, vlot en met beelden. Iets wat goed blijft hangen (denk aan *HR*-filmpjes die afspelen bij opstart *PC*, *HR*-kaartenspel: interactief spel voor alle *FLM* te spelen in samenspel met alle *HR*-adviseurs: korte kaartjes met cases om meer bewustwording te creëren en het belang en de verantwoording te vergroten).

Integratie diversiteit en inclusie in regulier personeelsbeleid

Tot slot, om het capaciteitsprobleem tegemoet te komen, zou het wenselijk zijn om diversiteit en inclusie thema's te mengen in het reguliere personeelsbeleid, in plaats van dat het een afzonderlijk beleid is. Zo is de kans groter dat de managers dit niet zien als iets extra's dat zij erbij ‘moeten’ doen en waar ze extra tijd voor vrij moeten maken, maar als iets wat de norm binnen omgaan met personeel wordt.

LITERATUUR

- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press
- Ashikali, T. S. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations* (Doctoral dissertation).
- Barnard, C. (1938). 1.(1938). *The functions of the executive*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management, 54*(2), 241-264
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal, 13*: 3, 67-94.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies, 48*(7), 1504-1532.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 475-482.
- Brewster, C., & Larsen, H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In C. Brewster, & H. Larsen, *Human resource management in Northern Europe*. Oxford: Blackwell.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 41*(3), 222-239.
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. Fifth edition
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260.

- Celik, S. S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit van publieke organisaties*. Dissertatie, Universiteit Leiden, Leiden.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of management journal*, 44(5), 956-974.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109–121.
<http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x>
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689. <http://doi.org/10.1177/1059601113509835>
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resources responsibilities to the line. *Personnel Review* (28 (1/2), 9-27.
- Deloitte, (2019). *Diversiteit*. Geraadpleegd op 20 augustus 2019, via:
<https://werkenbijdeloitte.nl/diversiteit>.
- 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
- Ensari, N. K., & Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589-607.
- Flood, R. L., & Romm, N. R. (1996). Diversity management. In *Critical Systems Thinking* (pp. 81-92). Springer, Boston, MA.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Narcissism and visionary

- communication: An exploration into the antecedents of follower perceptions of charismatic leadership. *Personnel Psychology*, 63, 509–537.
- Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*(28 (1)), 27-42.
- Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119.
- Gorp, B. V. (2007). Het reconstrueren van frames via inductieve inhoudsanalyse: uitgangspunten en procedures.
- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239-258.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91, 68–76
- Haighton, E. (2016) Annotatie SGO diversiteit. Aanpak diversiteitsbeleid intern document van Ministerie VWS.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*(8 (1)), 41-55.
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety
- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*(26 (5)), 218-229.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117
- Hofhuis, J., Oudenhoven-van der Zee, K., & Otten, S. (2008). Uitstroom van Allochtonen bij de rijksoverheid (onderzoeksverslag). *Rijksuniversiteit Groningen*
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140.

- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189–1199.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Mc Kinsey: Why Diversity matters*. Geraadpleegd op 14-04-2019 via:
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/OrganizationOur%20Insights/Why%20diversity%20matters/Why%20diversity%20matters.ashx>
- Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organisational Purpose: The construct and its antecedents and consequences, (02), 67. Retrieved from
https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp1802.pdf
- ING (2018). “Diversity and Inclusion.” Geraadpleegd op 16 augustus via:
<https://www.ing.com/Sustainability/Our-own-operations/Diversity-and-inclusion.htm>
- Kirton, G., & Greene, A. (2010). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Leonardelli, G. J., Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 63-113). Academic Press.
- Leslie, L. M., Mayer, D. M., & Kravitz, D. A. (2014). The stigma of affirmative action: a stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57(4), 964-989.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.
- Lowe, J. (1992). Locating the line: the front-line supervisor and human resource management. In P. Blyton, & P. Turnbull, *Reassessing human resource management*. London: Sage.
- LUMC. (2016). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Geraadpleegd op 23 augustus 2019, via:<https://www.lumc.nl/over-het-lumc/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo/diversiteit-medewerkers/>

- McGovern, P. (1999). HRM policies and management practices. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, & C. Truss, *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. Mor Barak, M. E., & Travis, D. J. (2010). Diversity and organizational performance. *Human Services as complex Organizations. Los Angeles ua*, 341-378.
- Mor Barak, M. E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23, 47–68.
- Mor Barak, M. E., & Travis, D. J. (2010). Diversity and organizational performance. *Human Services as complex Organizations. Los Angeles ua*, 341-378.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Nehles, A. C., van Riemsdijk, M., Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management successfully: A first-line management challenge. *Management Revue (17 (3))*, 256-273.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412–1426.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754–1774.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013–1031.
- Punch, K. (2016). *Developing effective research proposals*. Sage.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 3–20.

- Randel, A. E., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Chung, B. G., & Shore, L. M. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 216–234.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, (January), 0–1. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Renwick, D. (2000). HR – line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations* (22 (2)), 179-205.
- Rijksoverheid (2018). *In het hart van de publieke zaak: Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025* Geraadpleegd op 5 september 2019, via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Rijksoverheid (2019). *Diversiteit en Inclusie*. Geraadpleegd op 16 augustus 2019 via: <https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/diversiteit-en-inclusie>
- Rijksoverheid (2019). *Werken voor Nederland: vacatures*. Geraadpleegd op 21 augustus 2019, via: https://www.werkenvoornederland.nl/vacatures/detail/senior-beleidsmedewerker_informatievoorziening-SZW-2019-0070
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, *31*(2), 212-236.
- Roosevelt Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, *68*(2), 107-117.
- Schagen, F. (2016) Nota Diversiteit Inclusiviteit SGO. Aanbiedingsformulier Interdepartementale Commissie Organisatie & Personeelsbeleid (ICOP). Intern document Ministerie van VWS
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(6), 779-802.
- Schmidt, J.E.T., Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Fraussen, B., Ashikali, T.A., Laterveer, H. & Slooff, A. (2019). *Publiek leiderschap en maatschappelijke meerwaarde*.

- Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33(3), 303-329.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Thomas Jr, R. R. (1992). Managing diversity: A conceptual framework.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2001). A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79-94.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Universiteit Leiden (2016). Werkplan diversiteit en inclusiviteit 2014-2016. Geraadpleegd op 21 augustus 2019, via:
<https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/diversiteit/werkplan-diversiteit-en-inclusiviteit-2014-2016.pdf>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 183–193. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Verschuren, P. J. M. (2009). *Praktijkgericht onderzoek: ontwerp van organisatie-en beleidsonderzoek*.
- Weiss, R.S. (1995). *Learning from Strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: Simon en Schuster, The Free Press. Hoofdstuk 1, pp. 61-81 en 111-115
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line – threat, opportunity or partnership? *Employee Relations* (25 (3), 245-261.
- Yin, R. (2002) *Case study research: Design and Methods*. London: Sage