

ERASMUS
UNIVERSITEIT
ROTTERDAM

VAN DIVERSITEITSMANAGEMENT NAAR PRESTATIES

Een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten
en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector.



Afstudeerscriptie | Tanachia Ashikali

Van diversiteitsmanagement naar prestaties

Een onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende in de Nederlandse publieke sector.

Tanachia S. Ashikali BSc, 311264
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Programma Arbeid, Organisatie en Management



Eerste lezer: Dr. S. M. Groeneveld
Tweede lezer: Dr. S. van Thiel
Ministerie van BZK: Drs. S. Çelik
Datum: augustus 2011

VOORWOORD

Geachte lezer,

Voor u ligt de scriptie: ‘Van diversiteitsmanagement naar prestaties’. Een onderzoek naar diversiteitsmanagement, HRM-uitkomsten en leiderschap in de Nederlandse publieke sector. Deze scriptie is het resultaat van een proces van leren, intensief lezen, schrijven, herschrijven en analyseren. De scriptie dient ter afronding van het programma Arbeid, Organisatie en Management van de Master Public Administration aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Diversiteit komt terug in veel dingen die je om je heen ziet, zoals verschillende culturen, perspectieven en kwaliteiten. Als ik naar mezelf kijk, ervaar ik ook veel diversiteit. Zo ben ik een vrouw, geboren in Nederland, maar met een Surinaams-Hindostaanse herkomst. Net als vele anderen heb ik weer andere perspectieven, een variatie aan kennis en kunde in huis. Al met al is diversiteit een kwaliteit waar veel over te zeggen is.

De afgelopen maanden heb ik met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en wil dan ook graag de mensen bedanken die hierbij betrokken zijn geweest. Ten eerste wil ik dr. Sandra Groeneveld hartelijk bedanken voor haar prettige en vakkundige begeleiding tijdens mijn afstuderen. Haar heldere feedback heeft er toe geleid dat deze scriptie goed en vlot tot stand is gekomen. Haar scherpe blik en enthousiasme over het thema, maar ook de ruimte die ik kreeg om zelf mijn onderzoek vorm te geven, heeft ervoor gezorgd dat ik tot het einde gemotiveerd bleef.

Daarnaast wil ik het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bedanken voor de prettige en leerzame stageperiode. Het was erg interessant om het reilen en zeilen in een grote organisatie van dichtbij mee te mogen maken. Graag wil ik mijn directe collega's en collega-stagiair(e)s bedanken voor de gezellige tijd. In het bijzonder bedank ik mijn begeleidster drs. Saniye Çelik voor haar goede adviezen, haar interesse in mijn onderzoek en vooral ook voor de motiverende gesprekken tijdens de stageperiode.

Tot slot bedank ik mijn familie, vriend en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral ook voor hun steun en motivatie gedurende het hele proces.

Ik wens u veel leesplezier.

Tanachia S. Ashikali

Den Haag, augustus 2011

SAMENVATTING

Probleemstelling

In reactie op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt voeren publieke organisaties vaak diversiteitsbeleid/management. De aard en vorm van het diversiteitsmanagement varieert echter erg per organisatie. Door de verscheidenheid aan interventies is de link tussen diversiteitsmanagement en prestaties niet altijd duidelijk. Bovendien hangt het effect van diversiteitsmanagement samen met het type beleid en interventies die organisaties inzetten. Hierbij speelt de leidinggevende ook een belangrijke rol, omdat hij of zij verantwoordelijk is voor de implementatie van beleid en in direct contact staat met werknemers.

Om meer inzicht te krijgen in dit vraagstuk worden verschillen aspecten van diversiteitsmanagement, HRM en prestaties en leiderschap met elkaar gekoppeld. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en welke rol speelt de leidinggevende hierbij?

Diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten

Om meer inzicht te verkrijgen in het type diversiteitsmanagement dat publieke organisaties voeren, is allereerst onderzocht welke visies hieraan ten grondslag kunnen liggen. Op basis van wetenschappelijke literatuur zijn er vijf perspectieven onderscheiden, die weergeven welke motieven een organisatie kan hebben om de diversiteit in de organisatie te bevorderen. Het eerste perspectief, *discrimination & fairness* (D&F), legt de nadruk op rechtvaardigheid, gelijkheid en het wegwerken van discriminatie in de organisatie. In het tweede perspectief *access & legitimacy* (A&L) gaat het om het vergroten van de toegang en de legitimiteit tot de markt en klant/burgerpopulatie. Diversiteit heeft dan een meerwaarde voor de interactie tussen de organisatie en burger/markt. Het derde *integration & learning*-perspectief (I&L) benadert diversiteit als een resource voor leren, verandering en vernieuwing, met als doel het verbeteren van kerntaken en werkprocessen. Een vierde perspectief is het streven naar homogeniteit. Hierbij focust de organisatie zich niet op diversiteit, maar ligt de nadruk op overeenkomsten tussen werknemers. Tot slot betreft het laatste perspectief het *colorblind*-beleid. Hierbij is de organisatie niet bewust bezig met het cultureel diverser worden van de organisatie. Deze perspectieven worden, in meer of

mindere mate, tegelijkertijd gehanteerd door publieke organisaties. Ook hangt het per sector af welk perspectief het meest van toepassing is.

Vanuit de diversiteitsperspectieven kunnen organisaties vervolgens een aantal instrumenten inzetten. De instrumenten die in dit onderzoek zijn geselecteerd, typeren het D&F-, A&L- en I&L-perspectief. Deze instrumenten worden gevarieerd ingezet in de publieke sector. Het is gebleken dat een visie zich niet altijd uit in een concreet instrument. Bovendien verschilt de inzet van de instrumenten per sector.

Het type instrument dat organisaties inzetten om diversiteit in de organisatie te stimuleren en te benutten, heeft invloed op de drie HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie van werknemers. Een instrument typerend voor het A&L-perspectief is het divers samenstellen van selectieteams om de kwaliteiten bij sollicitanten met andere achtergronden te herkennen. Een instrument kenmerkend voor het I&L-perspectief is de inzet van trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit. Deze twee instrumenten hebben een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. In organisaties waar deze instrumenten worden ingezet, zijn werknemers meer affectief betrokken, waardoor zij zich meer emotioneel verbonden voelen met en identificeren aan de organisatie. Daarnaast zijn werknemers meer werkgemotiveerd en daardoor meer bereidt zich in te zetten voor hun werktaken en het behalen van doelstellingen. Tot slot zijn werknemers minder vertrekgeneigd, waardoor de binding met de organisatie wordt versterkt.

Een andere vorm van diversiteitsmanagement is het concept van *managing diversity*. Hierbij ligt de nadruk op een diversiteitscultuur en het stimuleren van diversiteit in de organisatie met behulp van speciale programma's en processen. Het gaat dan om een combinatie van beleidsaspecten en managementcomponenten, waarbij de leidinggevende een belangrijke functie heeft. De publieke sector voldoet net aan *managing diversity*. Bovendien verschillen de sectoren onderling in de mate waarin zij het *managing diversity* concept toepassen.

Ook *managing diversity* heeft een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. Bij meer *managing diversity* activiteiten, zijn werknemers meer affectief betrokken en werkgemotiveerd en minder vertrekgeneigd. Wanneer het diversiteitsmanagement meer uitgaat van het benutten van diversiteit, met als doel de prestaties te verbeteren, zal dit een positieve invloed hebben op de houding en het gedrag van werknemers. Dit

gaat dan verder dan het enkel alleen het bevorderen van de diversiteit in het personeelsbestand.

Een transformationele leiderschapsstijl kenmerkt zich door een vertrouwensrelatie die hij/zij opbouwt met de werknemer door hen te motiveren, te stimuleren en te coachen. Hierbij is het doel het benutten van de kwaliteiten die werknemers beschikken. Transformationeel leiderschap heeft ook een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. De manier van leidinggeven heeft een sterk effect op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector en is dus erg belangrijk. Bovendien heeft transformationeel leiderschap een positief interactie-effect op de relatie tussen *managing diversity* en de vertrekintentie van werknemers. Dit houdt in dat de positieve invloed van *managing diversity* op de vertrekintentie van werknemers wordt versterkt bij de aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl. Werknemers zijn dan minder vertrekgeneigd, waardoor de binding met de organisatie wordt versterkt.

Conclusie

Diversiteitsmanagement heeft een positieve invloed op HRM-uitkomsten, maar dit is afhankelijk van het type en soort instrumenten en management dat organisaties hanteren. De instrumenten en manier van managen die een positieve invloed hebben op HRM-uitkomsten gaan verder dan alleen een focus op de instroom en doorstroom van specifieke groepen. Diversiteit wordt juist als resource gezien voor het verbeteren van prestaties. Hierbij heeft de organisatie speciale programma's en processen om een diversiteitscultuur te stimuleren. Werknemers zullen bij de aanwezigheid van deze instrumenten en bij meer *managing diversity* vaker affectief betrokken en werkgemotiveerd en minder vertrekgeneigd zijn. Daarnaast kan transformationeel leiderschap de invloed die *managing diversity* heeft op de vertrekintentie van werknemers versterken. De binding van werknemers met de organisatie wordt dan versterkt. De rol van de leidinggevende is dus van belang. De leidinggevende staat namelijk in direct contact met werknemers en is verantwoordelijk voor de implementatie van het HRM- en organisatiebeleid. Hoe beter de relatie tussen leidinggevende en werknemer, hoe meer dat zal leiden tot positieve werkgerelateerde uitkomsten. Het werkgerelateerd gedrag van werknemers is een goede indicatie voor HRM- en organisatieprestaties.

De houding en het gedrag van werknemers is van betekenisvolle waarde voor organisatieprestaties. Om dit positief te beïnvloeden, is het van belang dat organisaties minder gebruik maken van instrumenten die typerend zijn voor het D&F-perspectief. Daarentegen zullen instrumenten, zoals ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten’, en *managing diversity* een meer positieve invloed hebben op HRM-uitkomsten. Dit resultaat benadrukt het belang van een koppeling tussen diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten. Het geeft een andere visie weer, dat meer gericht is op het behalen van betere prestaties. Het doel is niet het bevorderen van de participatie van minderheidsgroepen, maar juist de verschillen die een divers personeelsbestand met zich meeneemt, benutten om te komen tot prestatieverbetering.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende hierbij, kan er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. In vervolg onderzoek zou er meer ingezoomd kunnen worden op specifieke organisaties of sectoren die juist veel of weinig met diversiteit doen, bijvoorbeeld de sector Politie of de sector Onderwijs en Wetenschappen. Het verrichten van diepte-interviews met koppels van werknemers en hun leidinggevende geeft dan meer inzicht in hun houding en gedrag, het diversiteitsmanagement dat de organisatie voert en de rol van de leidinggevende. Hierdoor zou er meer inzicht verkregen kunnen worden in de relaties die in dit onderzoek zijn gevonden. Dergelijk onderzoek gaat in op een multi-level niveau, waarbij zowel de werknemerskant als de organisatiekant wordt onderzocht. Er zou bovendien ook een vergelijking kunnen worden gemaakt tussen organisaties of sectoren. Een dergelijk onderzoek gaat dan meer in op de verschillen die bestaan tussen organisaties. Het geeft meer inzicht waarom bepaalde organisaties nu meer en minder doen met diversiteit. Het wordt dan concreter welke instrumenten de organisatie inzet, hoe diversiteit wordt gemanaged en welke invloed dit heeft voor HRM-uitkomsten. Met deze inzichten zou diversiteitsmanagement meer leiden tot maatwerk, met als doel het verbeteren van organisatieprestaties.

Ook kunnen er enkele praktische aanbevelingen worden geformuleerd. Uit het onderzoek blijkt dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op HRM-uitkomsten. Vooral de instrumenten ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’ zijn hierbij van belang. Voor publieke organisaties die werken met deze instrumenten, zijn

werknemers vaker affectief betrokken en werkgemotiveerd. Bovendien zijn werknemers dan ook minder vertrekgeïgigd. De overige instrumenten hebben geen invloed op de HRM-uitkomsten. Op deze instrumenten zou dus minder de nadruk moeten liggen, wanneer het gaat om het bevorderen van de organisatieprestaties. Het gaat dan om het benutten van verschillen die een divers personeelsbestand met zich meebrengt. Organisaties die de diversiteit in het personeelsbestand willen bevorderen, kunnen dan gebruik maken van het instrument ‘een divers selectieteam om de kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen’. Er is dan meer aandacht voor kwaliteiten die diverse sollicitanten bezitten. Organisaties die al een divers personeelsbestand hebben, kunnen vervolgens gebruik maken van het instrument ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’. Op deze wijze kan het draagvlak ten aanzien van diversiteit worden bevorderd. Hierbij wordt diversiteitsmanagement gekoppeld aan HRM-uitkomsten, met als doel het verbeteren van de prestaties. Hieruit komt voort dat het van belang is dat werknemers, maar ook leidinggevers hierin worden ondersteund, zodat het beste uit een divers personeelsbestand wordt gehaald. De stijl van leidinggeven kan dit bevorderen. Een transformationele leidinggevende richt zich op het opbouwen van vertrouwensrelaties met medewerkers, motiveert en inspireert hen. De leidinggevende stelt zich proactief op en tracht het beste uit de werknemer te halen.

Diversiteitsbeleid zou meer richting het managen van diversiteit moeten gaan. Hierbij is er oog voor de meerwaarde die diversiteit kan hebben voor de organisatie. De verschillende perspectieven en instrumenten geven hiervoor een aantal handvatten waar organisaties mee kunnen starten. Het gaat dan om een combinatie van processen en programma's die de diversiteit in de organisatie stimuleren en ondersteunen, waarbij ook de leidinggevende een cruciale rol speelt. Wanneer verschillende processen, programma's en de leidinggevende het diversiteitsmanagement ondersteunt, heeft diversiteitsmanagement een positieve invloed op HRM-uitkomsten. Het is dan van belang dat leidinggevers, maar ook werknemers op de hoogte zijn van de visie die de organisatie heeft en hoe dit tot uiting komt in het beleid. Diversiteitsmanagement wordt dan niet als facetbeleid benaderd, maar wordt als onderdeel van het HRM-beleid gezien. Door diversiteitsmanagement te koppelen aan het reguliere HRM-beleid, kan met behulp van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) op betere werkgerelateerde uitkomsten gestuurd worden.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING	11
1.2 PROBLEEMSTELLING	13
1.2.1 Doelstelling.....	15
1.2.2 Centrale vraag.....	16
1.2.3 Deelvragen.....	16
1.3 RELEVANTIE.....	16
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	16
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	16
1.4 LEESWIJZER	17
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	18
2.1 DIVERSITEITSMANAGEMENT	18
2.1.1 Diversiteitsperspectieven.....	18
2.1.2 Managing diversity.....	21
2.1.3 Conclusie	24
2.2 HRM EN PRESTATIES.....	25
2.2.1 Commitment.....	28
2.2.2 Werkmotivatie	29
2.2.3 Vertrekintentie	30
2.2.4 Conclusie	30
2.3 LEIDERSCHAPSSTIJLEN	31
2.3.1 Transactioneel leiderschap.....	31
2.3.2 Transformationeel leiderschap	32
2.3.3 Conclusie	33
2.4 CONCEPTUEEL MODEL EN HYPOTHESEN.....	34
HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	36
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE, -METHODE EN -TECHNIEK.....	36
3.2 STEEKPROEF EN RESPONS.....	37
3.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	39
3.4 OPERATIONALISERING.....	39
3.4.1 Diversiteitsmanagement	39
3.4.2 Transformationeel leiderschap	43
3.4.3 Affectief commitment	45
3.4.4 Werkmotivatie	45
3.4.5 Vertrekintentie	46
3.4.6 Controlevariabelen.....	46
HOOFDSTUK 4: DIVERSITEITSMANAGEMENT IN DE PUBLIEKE SECTOR...48	48
4.1 DIVERSITEITSBELEID	48
4.2 DIVERSITEITSPERPECTIEVEN	50
4.2.1 Streven naar homogeniteit.....	50
4.2.2 Colorblind-beleid.....	52
4.2.3 Discrimination & Fairness.....	53

4.2.4	<i>Access & Legitimacy</i>	54
4.2.5	<i>Integration & Learning</i>	55
4.3	MANAGING DIVERSITY	56
4.4	BELEIDSINSTRUMENTEN	58
4.5	CONCLUSIE	65
HOOFDSTUK 5: DIVERSITEITSMANAGEMENT EN HRM-UITKOMSTEN		67
5.1	BELEIDSINSTRUMENTEN EN HRM-UITKOMSTEN	67
5.1.1	<i>Affectief commitment</i>	67
5.1.2	<i>Werkmotivatie</i>	70
5.1.3	<i>Vertrekintentie</i>	71
5.1.4	<i>Conclusie</i>	74
5.2	EFFECT VAN MANAGING DIVERSITY OP HRM-UITKOMSTEN	74
5.2.1	<i>Affectief commitment</i>	75
5.2.2	<i>Werkmotivatie</i>	76
5.2.3	<i>Vertrekintentie</i>	77
5.2.4	<i>Conclusie</i>	79
5.3	INVLOED VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	79
5.3.1	<i>Affectief commitment</i>	80
5.3.2	<i>Werkmotivatie</i>	82
5.3.3	<i>Vertrekintentie</i>	83
5.3.4	<i>Conclusie</i>	85
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN DISCUSSIE		87
6.1	BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING	87
6.1.1	<i>Deelvraag 1</i>	87
6.1.2	<i>Deelvraag 2</i>	92
6.1.3	<i>Deelvraag 3</i>	93
6.1.4	<i>Conclusie</i>	94
6.2	DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	95
6.2.1	<i>Reflectie</i>	95
6.2.2	<i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	97
6.2.3	<i>Praktische aanbevelingen</i>	98
LITERATUUR		101
APPENDIX A: VRAGENLIJST		105
APPENDIX B: ORIGINELE ITEMS		114
APPENDIX C: CORRELATIE MATRIX		116

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

In dit hoofdstuk zal er kort worden aangegeven wat de aanleiding is voor het onderzoek. Er wordt een weergave gegeven van ontwikkelingen in de samenleving en de invloed daarvan op de arbeidsmarkt van de publieke sector. Vervolgens zal een stap worden gemaakt naar de formulering van de probleemstelling. De probleemstelling omvat de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. Tot slot komen de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie aan bod.

1.1 AANLEIDING

“Diversiteit op de werkvloer is de nieuwe werkelijkheid” (Van Baars, 2010). Veranderingen op de arbeidsmarkt maken dat organisaties diversiteit niet meer kunnen ontlopen. Volgens Bax (2003) is het standaard Human Resource Management (HRM) in essentie gericht op het managen van processen binnen de organisatie met als doel de vraag en het aanbod van arbeid op elkaar aan te sluiten en zodoende te streven naar een gewenste productie. De juiste persoon op de juiste plaats krijgen om zo de beste resultaten te verkrijgen, blijkt door de huidige ontwikkelingen in de samenleving niet altijd zo gemakkelijk te zijn. De samenleving is steeds meer in beweging en verandert van samenstelling. Demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, hebben een toenemend aantal ouderen en een afnemend aantal jongeren in de bevolking tot gevolg (Groeneveld & Steijn, 2010:79). Hierdoor kan het aanbod van arbeid afnemen en dit zal problemen opleveren om aan de vraag naar arbeid te voldoen. Daarnaast leiden sociaal-culturele ontwikkelingen als globalisering, individualisering en de toenemende participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen tot een diverse arbeidsmarkt (SER, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:79-83). Deze ontwikkelingen maken het steeds lastiger om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen.

In reactie op de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt voeren vooral publieke organisatie diversiteitsbeleid/management. Dit beleid is vooral gericht op het aantrekken van mensen met een andere culturele achtergrond (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Hierbij speelt een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand naar sekse en leeftijd ook een rol (Groeneveld & Steijn, 2010:91).

Diversiteit krijgt steeds meer aandacht binnen publieke organisaties, maar de benadering hiervan varieert in verschillende studies (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2009; SER, 2009). De eerste aspecten waar men aan denkt bij het horen van diversiteit zijn vooral uiterlijke kenmerken als geslacht, leeftijd, etnische herkomst, ambtstermijn, opleiding en functionele achtergrond (Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Een bredere definitie van diversiteit gaat in op alle aspecten waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen, waarbij men aandacht heeft voor zichtbare verschillen, maar ook voor verschillen die niet zichtbaar zijn, bijvoorbeeld normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen (Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg et al., 2004; SER, 2009; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Het feit dat diversiteitsmanagement tegenwoordig vaak betrekking heeft op een brede definitie (alle mogelijke verschillen tussen mensen), blijken in de publieke sector toch vooral de culturele verschillen de boventoon te voeren. Ook blijkt diversiteitsmanagement een andere invloed te hebben op het werkgerelateerd gedrag van allochtone¹ en autochtone werknemers (Pitts, 2009). Daarom zal de focus in dit onderzoek vooral liggen op culturele diversiteit, maar zal de brede definitie ook in beschouwing worden genomen.

De complexe vraagstukken resulterende uit de recente ontwikkelingen, vragen van de overheid een strategische aanpak van vraagstukken rond diversiteit (Ministerie van BZK, 2010). Er zijn verschillende redenen te noemen waarom men voor diversiteit kiest. In beginsel was diversiteitbeleid vooral doelgroepenbeleid, dat gericht was op een bepaalde groep of categorie in de samenleving. Deze benadering gaat vooral uit van moreel-ethische en juridische argumenten met als doel gelijke kansen te creëren voor minderheidsgroepen en hun (achtergestelde) positie te verbeteren (Groeneveld & Steijn, 2010:92). De nadruk ligt tegenwoordig echter meer op economische motieven. Voor een goed imago en bevordering van de legitimiteit is het van belang dat het personeelsbestand van de overheid een afspiegeling van de samenleving is (SER, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:94; Ministerie van BZK, 2010). Bovendien heeft een representatieve overheid een betere aansluiting op de praktijk waardoor het beleid meer zal corresponderen met maatschappelijke vraagstukken. Het gaat dan om via diversiteit te komen tot een zo efficiënt en effectief mogelijke realisatie van organisatiedoelstellingen (Groeneveld & Van der Voet, 2009; SER, 2009). Het doel hierbij is het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit, het aantrekken van de juiste

¹ Persoon van wie tenminste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, 2011).

mensen, het verhogen van de creativiteit, het verbeteren van de klantgerichtheid en het vergroten van het probleemoplossend vermogen (SER, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:93).

In verschillende studies naar diversiteit geeft men aan dat heterogene groepen zowel tot positieve als negatieve gevolgen kunnen leiden. Diversiteit kan bijdragen aan HRM-uitkomsten als hogere productiviteit en kan een impuls geven aan de innovatie en creativiteit van teams (Milliken & Martins, 1996; Ely & Thomas, 2001; Van Knippenberg et al., 2004). Ook kan het contact met de samenleving verbeteren (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Aan de andere kant kunnen verschillen als gevolg van diversiteit leiden tot miscommunicatie, een gevoel van onzekerheid en het ontstaan van conflicten (Milliken & Martins, 1996; Ely & Thomas, 2001; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Het blijkt dus dat de relatie tussen diversiteit en betere prestaties niet altijd duidelijk aan te tonen is. Steeds meer komt de vraag naar voren welke processen onderliggend zijn aan de effecten van diversiteit en hoe deze te managen (Benschop, 2001; Van Knippenberg et al., 2004). Dit laatste levert een opstapje naar de probleemstelling van het onderzoek.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Hoewel diversiteit voordelen oplevert voor werkgerelateerde uitkomsten, blijkt hierover toch tegenstrijdigheid te bestaan. Zo stelt Thomas (1999) dat cultureel diverse groepen door conflicten in communicatie en verschil in percepties over besluitvorming minder goed presteren dan homogene groepen. Daarnaast identificeren cultureel diverse groepen zich minder met elkaar en de organisatie, omdat men zich vooral met een groep identificeert met overeenkomende kenmerken. Dit terwijl een hoge mate van identificatie een positieve invloed heeft op werktevredenheid, commitment en minder verloop (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). Om een duidelijker beeld te scheppen van diversiteit en de effecten daarvan, is het interessant om na te gaan hoe diversiteitsmanagement bijdraagt aan organisatieprestaties. Dit onderzoek zal zich daarom focussen op de effecten van diversiteitsmanagement.

Volgens Pitts (2009) is de link met werkgroepprestaties en werkgerelateerde uitkomsten gering in het onderzoek naar management van diversiteit, zeker toegespitst op de publieke sector. Diversiteitsmanagement is een component van HRM-beleid, maar de manier waarop dit wordt toegepast, varieert erg per organisatie. Hierdoor is de link tussen diversiteitsmanagement en prestaties in publieke organisaties moeilijk

te leggen. Een reden hiervoor kan liggen bij de verschillende manieren om diversiteit te benaderen. Ely en Thomas (2001) onderscheiden drie diversiteitsperspectieven. Het eerste perspectief *discrimination & fairness* heeft een moreel uitgangspunt dat een ieder gelijk is en ook zo behandeld moet worden. *Acces & legitimacy* is het tweede perspectief en gaat vooral uit van de kansen die diversiteit biedt voor de markt, zoals het vergaren van kennis over verschillende groepen in de samenleving en hier aansluiting bij vinden. Dit komt overeen met een traditionele visie over werving en selectie, waar de focus ligt op een adequate representatie van verschillende groepen in de organisatie (Pitts, 2009). Het laatste perspectief, *integration & learning*, ziet diversiteit als een interne bron van productiviteit. De verschillende invalshoeken die diversiteit met zich meebrengt, kunnen voordelen opleveren. Bovendien leidt dit tot betere besluitvorming en geeft het een impuls aan de creativiteit en innovatie van de organisatie (Ely & Thomas, 2001; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Uit het SER-advies (2009) komt naar voren dat diversiteit uitgaande van een toegankelijkheid- en legitimiteitsperspectief niet volledig doordringt tot diepere lagen van de organisatie. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministerie van BZK, 2010) ervaart ook dat de diversiteit van mensen onvoldoende effectief ingezet en benut wordt. Bovendien is diversiteitsmanagement nog steeds enkel een facetbeleid, zonder dat dit structureel geïntegreerd is in de organisatiestrategie en –processen. Diversiteit zou een onderdeel moeten worden van de organisatiecultuur om succesvol te zijn (Ministerie van BZK, 2010). Het streven is een inclusieve organisatie, die bewust omgaat met verschillen tussen mensen en waar diversiteit structureel is ingebed in de organisatiestrategie (SER, 2009; Ministerie van BZK, 2010).

Het blijkt dus dat er meer aandacht dient te komen voor het effectief managen van diversiteit om tot positieve werkuitskomsten te komen, alleen het hebben van een divers personeelsbestand voldoet niet (Pitts, 2009). Dit blijkt ook uit recent onderzoek naar de vertrekredenen onder allochtone medewerkers. Hierin komt vooral naar voren dat de motieven voor vertrek liggen aan de sociale omgeving, wat zich uit in slechte omgang met collega's en leidinggevende, discriminatie, communicatieproblemen en gebrek aan doorgroeimogelijkheden (Hofhuis, Van Oudenhoven – Van der Zee & Otten, 2008). Wat opvalt bij deze motieven is de rol van de leidinggevende, deze blijkt belangrijk bij het managen van diversiteit en het komen tot positieve werkuitskomsten (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Er is dus een belangrijke rol voor leidinggevers weggelegd. Welke leiderschapstijlen bijdragen aan het beter benutten van diversiteit is dan ook een essentieel onderdeel van dit onderzoek.

Hieraan worden HRM-praktijken gekoppeld die bijdragen aan HRM-uitkomsten als tevredenheid, motivatie, personeelsbehoud, aanwezigheid (antoniem: verzuim), sociaal klimaat tussen werknemers en leidinggevenden en betrokkenheid van werknemers (Paauwe & Richardson, 1997).

De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de implementatie van HRM-beleid en dus ook bij het diversiteitsmanagement, maar vaak wordt dit aspect niet meegenomen in onderzoek naar de effecten van beleid. Veelal blijkt de invloed van de leidinggevende van belang voor het behalen van positieve HRM-uitkomsten (Purcell & Hutchinson, 2007). De leiderschapsrol die zij op zich nemen, beïnvloedt ook het werkklimaat, en is belangrijk bij het bevorderen en benutten van diversiteit (Luijters et al., 2008; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Op basis van de Leader-Member Exchange theorie (LMX) heeft de relatie tussen leidinggevenden en werknemers gevolgen voor het commitment en de moraal van werknemers. Hoe beter de relatie tussen leidinggevende en werknemer, hoe meer dat zal leiden tot positieve werkgerelateerde uitkomsten (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2010).

De voorgaande probleemanalyse schetst de elementen die een rol spelen bij het benutten van diversiteit en het komen tot positieve werkgerelateerde uitkomsten. Alleen focussen op diversiteit of HRM is niet voldoende om te komen tot betere HRM-uitkomsten. Hierbij speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Deze aspecten worden samen meegenomen en zijn leidend voor de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek.

1.2.1 DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is descriptief en verklarend van aard. Enerzijds is het streven meer inzicht te krijgen in de wijze waarop overheidsorganisaties hun diversiteitsmanagement vormgeven. Anderzijds kan door processen onderliggend aan effectief diversiteitsmanagement uit te lichten, een duidelijk beeld worden gecreëerd van de relatie tussen effectief diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten bij overheidsorganisaties. De HRM-uitkomsten hebben betrekking op de werkmotivatie, het affectief commitment en de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector. Hierbij zal de rol van leidinggevende ook van belang zijn. Op basis hiervan kunnen vervolgens conclusies worden getrokken die leiden tot (beleids)aanbevelingen, die toegepast kunnen worden om te komen tot effectiever diversiteitsmanagement en daarmee dus ook betere organisatieprestaties.

1.2.2 *CENTRALE VRAAG*

Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en welke rol speelt de leidinggevende hierbij?

1.2.3 *DEELVRAGEN*

1. Welke vormen van diversiteitsmanagement zijn kenmerkend voor publieke organisaties?
2. Welke invloed heeft diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten?
3. Wat is hierbij de rol van de leidinggevende?

1.3 **RELEVANTIE**

1.3.1 *MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE*

De maatschappelijke relevantie omvat de bijdrage van het onderzoek aan de oplossing van maatschappelijke en/of beleidsvraagstukken (Van Thiel, 2007:22). Ontwikkelingen in de samenleving hebben invloed op de arbeidsmarkt van de publieke sector. De grotere vervangingsvraag als gevolg van een grote groep met pensioengaan personeel, het steeds meer divers worden van de samenstelling van de beroepsbevolking en het overheidspersoneel, eist van de overheid een meer strategische houding ten aanzien van de aanpak van de problemen die hiermee gepaard kunnen gaan (Steijn & Groeneveld, 2010; SER, 2009; Ministerie van BZK, 2010). Daarnaast moet de overheid zich profileren om te voldoen aan haar voorbeeldfunctie (Steijn, Kuipers & De Witte, 2010:24; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Ook de komende bezuinigingen als gevolg van de economische recessie vragen meer aandacht voor een beter presterende overheid (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010). Door inzicht te verkrijgen in welke factoren een rol spelen bij het verkrijgen van goede resultaten met een divers personeelsbestand, kan de overheid anticiperen op de problemen die de ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt tot gevolg hebben. De verschillende ontwikkelingen vragen om een *sense of urgency* om de spanningen op korte en lange termijn op te kunnen lossen. Deze aspecten vormen gezamenlijk de maatschappelijke relevantie.

1.3.2 *WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE*

De mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp geeft de wetenschappelijke relevantie weer (Van Thiel, 2002:21). De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek omvat verschillende componenten. In eerder onderzoek kwam al naar voren dat de relatie tussen diversiteit,

diversiteitsmanagement en prestaties niet altijd duidelijk is (Milliken & Martins, 1996; Knippenberg et al., 2004). De wijze waarop organisaties diversiteit managen en dus hoe zij hun diversiteitsbeleid vormgeven, blijkt ook veel te verschillen per organisatie (Kellough & Naff, 2004). Daarnaast benadrukt Pitts (2009) dat er relatief weinig kennis is over de effecten van diversiteitsmanagement op werkgerelateerde uitkomsten als werktevredenheid, motivatie, commitment en arbeidsproductiviteit. Door middel van dit onderzoek zal er worden getracht meer inzicht te verkrijgen in de effecten van diversiteitsbeleid op HRM-uitkomsten. De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de implementatie van HRM-beleid en dus ook diversiteitsmanagement, maar hoe dit van invloed is op het bewerkstelligen van positieve HRM-uitkomsten is niet altijd helder (Somech, 2006). Dit onderzoek verbindt bovendien literatuur over diversiteitsmanagement met de HRM literatuur en de recente aandacht die leiderschap in deze laatste literatuur heeft gekregen (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009; Brunetto et al., 2010).

1.4 LEESWIJZER

Het volgende hoofdstuk behandelt het theoretisch kader van het onderzoek. Hierin komen relevante theorieën aan bod, die input geven voor het conceptueel model en de hypothesen. In hoofdstuk drie wordt de methodologische verantwoording behandeld. Hierin wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, -methode en -techniek, de steekproef en respons, de kwaliteit van het onderzoek en de operationalisering van theoretische begrippen. Hoofdstuk vier omvat de beschrijvende analyse van het diversiteitsmanagement in de publieke sector. Vervolgens gaat hoofdstuk vijf verder in op de relatie tussen diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten. Het onderzoek wordt afgesloten met hoofdstuk zes, waarin de belangrijkste conclusies worden besproken en een antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de beleidspraktijk.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden verschillende wetenschappelijke theorieën over diversiteitsmanagement, HRM en prestaties en leiderschapsstijlen besproken die relevant zijn voor dit onderzoek. De theorieën leggen een basis voor de verwachte relaties tussen de verschillende concepten die in dit onderzoek centraal staan. Op basis van de veronderstelde relaties die in de literatuur worden besproken, zal de centrale vraag van het onderzoek worden ontleed. De eerste paragraaf behandelt de theorie over diversiteitsmanagement. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf de theorie en wetenschappelijk onderzoek over HRM en prestaties behandeld. Tot slot zal in de laatste paragraaf de theorie over leiderschap aan bod komen. De drie concepten komen samen in het conceptueel model. Hierin komen de belangrijkste verwachte relaties tussen de concepten naar voren die in het onderzoek onderzocht worden.

2.1 DIVERSITEITSMANAGEMENT

Human Resource Management (HRM) gaat, in de breedste zin van het concept, over een variëteit van beleid, praktijken en structuren die organisaties hanteren voor het managen van werknemers (Boselie, Dietz & Boon, 2005). In strategisch opzicht is HRM een combinatie van praktijken die wordt benut voor het verbeteren van organisatie effectiviteit en daarmee prestatie outcomes (Boselie et al., 2005; Steijn et al., 2010:7). Door omgevingsontwikkelingen is er ook meer aandacht gekomen voor diversiteit van het personeelsbestand van publieke organisaties. Diversiteitsmanagement kan dus worden gezien als een onderdeel van HRM (Pitts, 2006, 2009) waar het gaat om het opbouwen van een divers personeelsbestand en deze mogelijk te benutten voor het behalen van betere prestaties (Steijn & Groeneveld, 2010). Met deze achtergrond kan er nader ingezoomd worden op het concept diversiteitsmanagement.

2.1.1 DIVERSITEITSPERSPECTIEVEN

De opvattingen over en de invulling van diversiteitsmanagement zijn in de loop van de jaren veranderd. Dat zien we terug in de praktijk van organisaties en in de wetenschappelijke literatuur. In beginsel gaat diversiteitsmanagement uit van moreel-ethische en juridische argumenten en richt zich op een adequate representatie van minderheidsgroepen in de organisatie en gelijke kansen voor iedereen (Roosevelt, 1990; Ely & Thomas, 2001; Pitts, 2009; Steijn & Groeneveld, 2010; Hofhuis & Van 't

Hoog, 2010). Onder deze benadering gericht op gelijke kansen voor een ieder valt het *affirmative action (AA)* en *equal employment opportunity (EEO)* beleid. Een AA/EEO invalshoek streeft ernaar de positie van minderheidsgroepen met behulp van positieve acties te verbeteren. Hierbij verandert de organisatiecultuur en structuur niet of nauwelijks (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2006, 2007, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:92). Publieke organisaties hanteren dan beleid en programma's die zich richten op het behalen van streefcijfers voor instroom, doorstroom en behoud van doelgroepen als vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen, etc. (Groeneveld, *te verschijnen*). Deze benadering komt voort uit de gedachte van een representatieve overheid. Dit houdt in dat overheidsorganisaties streven naar een organisatie waarin er een gelijke representatie is van verschillende groepen. Het idee is dan om de relatie tussen democratie en bureaucratie te verbeteren. Het streven naar een gelijke representatie zou dan de legitimiteit en effectiviteit van overheidshandelen bevorderen (Groeneveld & Van der Walle, 2010)

Elementen van de AA/EEO benadering komen overeen met het *discrimination & fairness*-perspectief (D&F) van Ely en Thomas (2001). Zij classificeren drie diversiteitsperspectieven aan de hand van hun onderzoek naar diversiteitsmanagement in organisaties. Organisaties die handelen op basis van het D&F-perspectief treden op vanuit een moreel gevoel van verplichting om te streven naar een cultureel diverse organisatie om zo een rechtvaardige en gelijke behandeling van alle groepen in de samenleving te realiseren. Dit perspectief focust zich op gelijke kansen voor werving en promotie en het onderdrukken van vooroordelen over en discriminatie van minderheidsgroepen. Volgens Ely en Thomas (2001) is er bij het D&F-perspectief geen sprake van een instrumentele link tussen diversiteit en het werk van een groep. Dit betekent dat het streven naar culturele diversiteit niet bedoeld is om het werk of de taken van de organisatie fundamenteel te beïnvloeden. Diversiteitsmanagement dat als basis het D&F-perspectief heeft, gaat dus uitsluitend om het creëren van gelijke kansen voor minderheidsgroepen en dringt niet door tot de cultuur en structuur van de organisatie (Ely & Thomas, 2001). Een ander kenmerk van het D&F-perspectief is dat culturele verschillen niet meegenomen worden in werkprocessen, men gaat er vanuit dat iedereen hetzelfde is. Dit doen zij door het vermijden van conflicten en een norm te stellen waaraan diverse groepen zich moeten aanpassen. Het gaat dan om het assimileren aan de dominante “witte” cultuur. Volgens de D&F-perspectief meet je diversiteit in de organisatie door na te gaan in hoeverre streefcijfers over werving en behoud zijn behaald (Ely & Thomas, 2001).

Een tweede manier om naar het diversiteitsmanagement van een organisatie te kijken, is het *access & legitimacy*-perspectief (A&L). Bij de aanwezigheid van dit perspectief beseffen organisaties dat hun markt en constituties steeds meer cultureel divers worden. Organisaties streven er dan naar de eigen diversiteit te vergroten om zo een betere toegang en legitimiteit tot diverse groepen te verkrijgen. Deze benadering gaat slechts uit van economische motieven en dus om een betere aansluiting te hebben tot de markt, zonder dat culturele competenties worden ingebed in organisatieprocessen en kerntaken (Ely & Thomas, 2001). Dit uit zich in het divers maken van uitsluitend die organisatiedelen die in contact staan met burgers en/of klanten. Het achterliggende motief van dit perspectief is dat mensen met dezelfde achtergrond elkaar beter zullen begrijpen, waardoor de communicatie tussen hen beter zal zijn. Hiermee vergroot de organisatie haar toegang en legitimiteit tot diverse groepen. Organisaties die het A&L-perspectief hanteren, komen niet tot een cultuurverandering; de dominante cultuur blijft de boventoon voeren. Hierbij komt de culturele identiteit van individuen bij het A&L-perspectief slechts tot uiting bij uitvoerende taken als legitimiteitsmiddel bij contact met de markt. Volgens het A&L-perspectief kun je diversiteit in de organisatie meten door vast te stellen of er voldoende representatie is van minderheidsgroepen in functies die in klantcontact staan (Ely & Thomas, 2001).

Het derde perspectief dat Ely en Thomas (2001) herleiden uit hun onderzoek is het *integration & learning*-perspectief (I&L). Het I&L-perspectief ziet de inzichten, competenties en ervaringen die werknemers hebben opgebouwd als leden van cultureel diverse groepen, als een waardevolle resource voor het heroverwegen van de eigen kerntaken en het herdefiniëren van de markten, producten, strategieën en bedrijfsvoering, zodat dit leidt tot verbetering van de organisatiedoelen. Kenmerkend is dus de waardering van diversiteit als resource voor leren van verschillen en het verandervermogen van de organisatie. Organisaties die het I&L-perspectief hanteren, integreren diversiteit in werkprocessen en cultuur van de organisatie, zodat men leert van verschillen en dit toepast in de kerntaken van de organisatie. Dit perspectief legt veel nadruk op processen van diversiteit, het verkennen van diverse standpunten en inzichten om tot overeenkomsten te komen en de manier waarop deze kunnen bijdragen aan het werk. Openheid ten aanzien van verschillen is essentieel binnen de organisatie. Het I&L-perspectief gaat in tegenstelling tot de twee andere perspectieven conflicten en discussies niet uit de weg, maar gebruikt deze juist om te komen tot betere en vernieuwende inzichten om een bepaald probleem op te lossen (Ely &

Thomas, 2001). Organisaties kunnen de voortgang van diversiteit in de organisatie meten door in kaart te brengen of nieuwe/diverse groepen het vermogen hebben om de organisatie en aanwezige groepen te veranderen (Ely & Thomas, 2001). Minderheidsgroepen moeten dus inbreng hebben in belangrijke werk- en organisatieprocessen. Tabel 2.1 geeft een korte samenvatting van de drie perspectieven.

Tabel 2.1: Samenvatting diversiteitsperspectieven

Kenmerken van het perspectief	Discrimination & fairness	Access & legitimacy	Integration & learning
Argumenten voor diversiteit	Het waarborgen van rechtvaardigheid en gelijkheid en wegwerken van discriminatie	Toegang en legitimiteit verkrijgen tot een diverse markt en klantpopulatie	Informeren en verbeteren van kerntaken en werkprocessen
Waardering van culturele identiteit	Laag: is een basis voor onrechtvaardige discriminatie. Assimileren aan dominante cultuur	Gemiddeld: een resource bij de interactie tussen organisatie en de markt/klanten. Diversiteit om toegang en legitimiteit te verkrijgen. Assimileren aan dominante cultuur	Hoog: een resource voor leren, verandering en vernieuwing. Integreren van culturele verschillen in kerntaken en werkprocessen.
Link tussen culturele diversiteit en werk	Beperkt: normen tegen een bewuste link	Indirect: op etnische herkomst gebaseerde scheiding van werk voor vergroten van toegang en legitimiteit	Direct: geïntegreerd in het werk
Indicators van voortgang	Toename van representatie van minderheidsgroepen	Toename van representatie van minderheidsgroepen in uitvoerende taken	Toename van representatie van minderheidsgroepen die het vermogen hebben de organisatie te veranderen. Product en proces innovatie. Gedeeld bewustzijn dat culturele diversiteit bron voor leren is.

Bron: Ely en Thomas (2001:248)

2.1.2 MANAGING DIVERSITY

Kenmerkend voor het diversiteitsmanagement van de laatste jaren in de publieke sector is dat deze steeds meer verschuift van een AA/EEO-aanpak naar een van

managing diversity (SER, 2009; Ministerie van BZK, 2010). In tegenstelling tot de traditionele benaderingen waar de nadruk ligt op legalistische en normatieve mechanismen, richt diversiteitsmanagement zich dan op het benutten van diversiteit als resource en concurrentiemiddel. Management van diversiteit gaat verder dan slechts werving en selectie, het gaat juist om managers en organisaties en hoe zij invulling geven aan diversiteitsmanagement en – programma's om een divers personeelsbestand te managen (Pitts, 2009). Hierbij ligt de focus meer op de waardering van verschil, waarbij minderheden zich niet hoeven aan te passen aan de dominante cultuur in een organisatie (Roosevelt, 1990; Pitts, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:92). De benadering gaat uit van economische motieven en het volledig benutten van talenten van diverse werknemers. Diversiteitsmanagement is ook meer van strategische waarde, omdat diversiteit gezien wordt als bron van succes (resource) (Groeneveld & Steijn, 2010:93). Hierin staat duidelijk het individu centraal voor het behalen van betere prestaties.

De aard en omvang van diversiteitsmanagement in de publieke sector en wat de effecten daarvan zijn, blijkt in de praktijk en in onderzoek naar diversiteitsmanagement nog erg onduidelijk te zijn (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2009). Een onderzoek naar een selectie van federale agentschappen door Kellough en Naff (2004) bracht de onderzoekers al op zeven componenten van diversiteitsmanagement, namelijk: verzekeren van managementverantwoordelijkheid, organisatiestructuur, en -cultuur en managementsystemen, aandacht voor representatie, aanbod van trainingen, mentorprogramma's, bevordering van interne belangengroepen en benadrukken van gedeelde waarden onder stakeholders. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat diversiteitsmanagement bestaat uit tal van componenten die direct of indirect te maken hebben met diversiteit. Volgens Pitts (2006, 2009) is de onduidelijkheid die bestaat over diversiteitsmanagement niet bevorderlijk voor onderzoek naar diversiteit en het volledig benutten van diversiteit door publieke organisaties.

Daarom heeft Pitts (2006) een model ontwikkeld om de elementen van diversiteitsmanagement nader te specificeren. Dit model bestaat uit drie aan elkaar gerelateerde componenten, waaronder werving en reikwijdte, waardering van verschil en pragmatisch beleid en programma's. Deze drie onderdelen representeren de drie hoofdactiviteiten en processen die een organisatie hanteert voor het managen van diversiteit (Pitts, 2009). Dit model is een brede conceptualisatie van *managing*

diversity en omvat de meeste kwesties die te maken hebben met diversiteit in een organisatie (Pitts, Hicklin, Hawes & Melton, 2010).

De eerste component betreft de zogeheten *recruitment and outreach* en gaat erom of de organisatie bij de werving en selectie van personeel zich richt tot alle mogelijke werknemers. Een belangrijk onderdeel hiervan is een strategisch plan bij het werven van personeel uit minderheidsgroepen. Dit onderdeel van management van diversiteit richt zich dan op de werving van specifieke groepen waarvoor speciale werving en selectieprogramma's ontworpen worden. Dit om in te spelen op juist die aspecten die van belang zijn voor die specifieke groepen (Pitts, 2009; Pitts et al., 2010). Door werving en selectie een belangrijk onderdeel te maken voor het bevorderen van diversiteit in de organisatie, heeft de organisatie de mogelijkheid om de organisatieprestaties te verbeteren (Pitts, 2005; Wise & Tschirhart, 2000). Bovendien kan door het verhogen van diversiteit onder het personeel, meer innovatieve oplossingen en creativiteit worden verkregen (Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg et al., 2004). Dit gaat verder dan de meer traditionele visie van de AA/EEO aanpak (Pitts, 2009).

De tweede component van management van diversiteit is *valuing differences*. Het gaat hier om het waarderen van culturele verschillen en diverse perspectieven van werknemers in de organisatie. Deze component heeft dus een meer normatieve basis (Pitts, 2006; Pitts et al., 2010). Programma's die zich richten op de waardering van verschil en het begrijpen van verschillen tussen diverse groepen, uiten zich vooral in trainingen en culturele bewustwordingsactiviteiten. Volgens Pitts (2009) valt hier wel een kanttekening bij te plaatsen. De invloed van deze trainingen en activiteiten op prestaties is nog niet duidelijk, maar is wel een belangrijk onderdeel van diversiteitsmanagement en dient daarom nader onderzocht te worden.

De laatste component betreft *pragmatic programs and policies* die bestaan uit een strategische set van managementinstrumenten die een organisatie kan gebruiken ter verbetering van werktevredenheid en prestaties (Pitts, 2006; Pitts et al., 2010). Deze programma's verschaffen minderheden in de organisatie middelen om te kunnen werken in een cultuur dat hen ondersteunt in hun behoeften. Het gaat hierbij dus om beleid en programma's die zich niet alleen richten op diversiteit bij werving en selectie, maar ook daarna zodat diverse werknemers zich zo effectief mogelijk integreren in de organisatie (Pitts et al., 2010). Voorbeelden van deze programma's

zijn mentorprogramma's, werk-privé beleid, flexibele werkuren en samenwerkingsverbanden voor groepswerk (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2009).

Deze drie componenten maken dus deel uit van een brede conceptualisering van diversiteitsmanagement. Het verband tussen diversiteitsmanagement en prestaties is echter nog niet verhelderd in eerder onderzoek. Bovendien stelt Pitts (2009) dat diversiteitsmanagement een meer positieve invloed heeft op het werkgerelateerd gedrag van allochtone werknemers dan op autochtone werknemers. De vraag is of dit ook geldt voor werknemers in de Nederlandse publieke sector.

De aspecten die een belangrijke rol spelen bij *managing diversity* hebben een sterke overeenkomst met de eerder geschetste I&L-perspectief. Beiden zien diversiteit als een bron van succes. De verschillende perspectieven die eerder zijn behandeld, hebben echter een hoger abstractieniveau. Beleid dat met een bepaalde visie is ontwikkeld, kan dus per organisatie verschillen. Dit betekent dat wanneer organisaties vooral uitgaan van een D&f-perspectief of A&L-perspectief zij zich meer op werving en selectie processen zouden kunnen richten. Als echter meer vanuit een I&L-perspectief gekeken wordt, kan er meer aandacht zijn voor diversiteitsinitiatieven die diversiteit meer een onderdeel van de organisatiecultuur en –structuur moeten maken. Een dergelijk perspectief geeft echter nog niet weer welke instrumenten publieke organisaties inzetten voor het managen van diversiteit.

2.1.3 CONCLUSIE

Er blijken verschillende manieren te bestaan om invulling te geven aan diversiteitsmanagement. Een meer traditionele benadering (e.g. AA/EEO en D&F) gaat uit van een gelijke behandeling voor een ieder en streeft naar een adequate representatie van diverse groepen. Hierbij dringt diversiteit niet door tot de organisatiecultuur en –structuur. Een ander perspectief op diversiteitsmanagement gaat uitsluitend in op het verkrijgen van toegang en verhogen van legitimiteit in het contact met klanten en burgers (A&L). Ook hier is er geen sprake van inbedding in de organisatie. Diversiteitsmanagement dat gericht is op het benutten van diversiteit en dit te gebruiken als resource voor leren, innovatie en verandering, maakt diversiteitsmanagement wel onderdeel van de cultuur en structuur van de organisatie (e.g. I&L en *managing diversity*). Hierbij streeft de organisatie naar het behalen van betere prestaties door waardering van individuele verschillen en competenties. Verder blijkt in eerder onderzoek dat diversiteitsmanagement een sterkere invloed heeft op

het werkgerelateerd gedrag van allochtone werknemers. Diversiteitsmanagement heeft in strategisch opzicht het doel om beter te presteren. Het streven naar het verkrijgen van betere prestaties komt aan bod in de volgende paragraaf waarin er een link wordt gelegd tussen HRM en prestaties.

2.2 HRM EN PRESTATIES

De belangstelling voor de prestaties van overheidsorganisaties neemt de laatste jaren steeds meer toe. Prestaties in de publieke sector blijken echter niet altijd meetbaar en zichtbaar, ondermeer doordat er onvoldoende prestatie-indicatoren zijn en het niet altijd duidelijk is welke producten/processen leiden tot succes (Vermeeren & Kuipers, 2010:211-213). Om dit toch enigszins in kaart te brengen, kan de link tussen HRM en prestaties meer helderheid verschaffen. HRM kan drie verschillende prestatie-uitkomsten hebben (Boselie et al., 2005; Paauwe, 2009), namelijk:

1. financiële uitkomsten als winst, verkoop en marktaandeel;
2. organisatie-uitkomsten als productiviteit, kwaliteit en efficiency;
3. en HR-uitkomsten als gedrag en houding van werknemers.

De houding en het gedrag van werknemers spelen een belangrijke rol in het verklaren van de relatie tussen HRM en prestaties en zullen daardoor een belangrijke determinant zijn voor het verklaren van organisatiesucces (Paauwe & Richardson, 1997; Steijn & Groeneveld, 2010). Hoewel werknemers een belangrijke schakel tussen HRM en prestaties zijn, blijkt er relatief weinig onderzoek te zijn naar de effecten van HRM op werknemers in de publieke sector (Gould-Williams & Davies, 2005).

Paauwe en Richardson (1997) stellen in hun model dat HRM-activiteiten een positieve invloed hebben op HRM-uitkomsten die vervolgens weer van invloed zijn op organisatieprestaties. Daarnaast kunnen HRM-activiteiten ook een directe invloed hebben op organisatieprestaties. Bovendien veronderstellen zij een positieve feedbackloop van de organisatieprestaties naar HRM-activiteiten. Immers bij het behalen van betere prestaties, zoals winst, omzet, marktaandeel, etc. heeft de organisatie meer middelen beschikbaar om in te zetten voor HRM-praktijken. Figuur 2.1 geeft een schematische weergave van deze relaties.



Figuur 2.1: De relatie tussen HRM en prestaties

Bron: Paauwe en Richardson (1997)

Dit model is slechts een versimpeling van de werkelijkheid. Onder de drie noemers kunnen namelijk diverse praktijken en uitkomsten worden geplaatst. Daarnaast spelen contextuele factoren een rol die van invloed zijn op de keuze van HRM-activiteiten en de uitkomsten hiervan. Dit model gaat er ook vanuit dat niet enkel één HRM-activiteit leidt tot betere HRM-uitkomsten en organisatieprestaties, maar dat een combinatie van deze praktijken leiden tot betere uitkomsten (Vermeeren & Kuipers, 2010:216-217). Het model helpt bij het verhelderen van het analyiseniveau van dit onderzoek. De nadruk zal liggen op de eerste twee blokken van het model en dus op de relatie tussen diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten. HRM-uitkomsten blijken een goede indicatie van prestaties te zijn, omdat de houding en het gedrag van werknemers een belangrijke determinant is van organisatieprestaties (Paauwe & Richardson, 1997; Steijn & Groeneveld, 2010). Organizeprestaties zullen daarom buiten beschouwing worden gelaten.

Door de veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt hebben publieke organisaties steeds meer aandacht gekregen voor diversiteitsbeleid als onderdeel van het (strategisch) HRM-beleid (Pitts, 2009; Groeneveld & Steijn, 2010:93). Hoe diversiteitsbeleid wordt vormgegeven, varieert echter per organisatie. Naast de traditionele acties, zoals werving, selectie en behoud van werknemers, zijn er diverse activiteiten, zoals trainingen, werk-privé beleid, mentorprogramma's en inzet van belangengroepen in verschillende organisaties te onderscheiden (Kellough & Naff, 2004; Pitts, 2009). Onderzoek naar diversiteitsbeleid bij de Nederlandse overheid duidt erop dat de diversiteitspraktijken tussen organisaties erg verschillen. Ook blijkt dat deze vooral gericht zijn op de werving, selectie en het behoud van diverse werknemers en dat deze niet altijd zijn gericht op het benutten van productieve voordelen van diversiteit (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Onderzoek naar diversiteitsmanagement in overheidsorganisaties in de VS kan meer duidelijkheid scheppen. Pitts (2009) onderzoekt de relatie tussen

diversiteitsmanagement, prestaties en werktevredenheid van werknemers. Uit zijn analyse blijkt dat werknemers van allochtone afkomst een minder positieve interpretatie hebben van werkprestaties dan autochtone werknemers. Door het concept van diversiteitsmanagement aan zijn analyse toe te voegen, blijkt dat dit verschil kleiner wordt. Diversiteitsmanagement zou dus een positieve invloed kunnen hebben en werkt sterker op allochtone medewerkers (Pitts, 2009). Ook blijkt diversiteitsmanagement een positieve invloed te hebben op de werktevredenheid van werknemers en vooral ook op het gedrag van allochtone werknemers (ibid.). Het blijkt dus dat diversiteitsmanagement een rol kan spelen bij het behalen van betere HRM-uitkomsten en prestaties.

Meer inzicht krijgen in de perceptie van werknemers over het HRM-beleid, het diversiteitsmanagement en het effect hiervan op hun houding en gedrag, helpt bij het in kaart brengen wat de impact van HRM is (Guest, 1999). Hierdoor kan de link tussen diversiteitsmanagement en prestaties nader worden verklaard. Er zijn veel uiteenlopende soorten van HRM-outcomes (zie e.g. Paauwe & Richardson, 1997) die ingaan op de houdingen en het gedrag van werknemers als gevolg van HRM-praktijken. De nadruk van dit onderzoek zal vooral liggen op het commitment, de werkmotivatie en de vertrekintentie van werknemers. Deze elementen kunnen belangrijke determinanten zijn voor organisatiesucces (Gould-Williams, 2004; Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Er is bewust niet gekozen voor tevredenheid als HRM-uitkomst, omdat deze niet veel zegt vanuit een organisatieperspectief. Werknemers kunnen namelijk om uiteenlopende redenen tevreden zijn, wat niet gerelateerd aan het werk hoeft te zijn. Bovendien is de causale relatie tussen tevredenheid en prestaties niet altijd duidelijk (Steijn, 2010:181).

De uitwerking van HRM en diversiteitsmanagement kan verschillende gevolgen hebben voor een diverse groep werknemers. Zo stelt Pitts (2009) dat diversiteitsmanagement een sterkere invloed heeft op allochtone dan autochtone werknemers. Om dus meer inzicht te krijgen naar het effect van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten, kan het van belang zijn om de diversiteit onder overheidswerknemers als controlevariabele mee te nemen in de analyses. In de volgende paragrafen zullen de drie HRM-uitkomsten nader uiteengezet worden.

2.2.1 COMMITMENT

Commitment van werknemers aan hun organisatie wordt gezien als een psychologische staat die de relatie tussen werknemer en organisatie weergeeft en verschillende gedragssuitkomsten heeft (Steijn & Leisink, 2006). Commitment gaat over de mate van identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. Het refereert dus aan een actieve relatie met de organisatie, die ertoe leidt dat werknemers bereid zijn om iets van zichzelf op te geven om bij te dragen aan de organisatie (Kim, 2005). Commitment bestaat vervolgens uit drie aspecten, namelijk affectief, normatieve en continuance commitment.

Affectief commitment refereert naar een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie en wordt gevormd door persoonlijke en structurele kenmerken en werkervaring (Haar & Spell, 2004). Werknemers identificeren zich dan met de organisatie, zijn betrokken en willen zich inzetten om organisatiedoelen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Normatieve commitment verwijst naar een plichtsgevoel naar de organisatie, door enerzijds loyaliteit aan de werkgever of anderzijds het gevoel iets terug te moeten doen voor de verkregen voordelen (Haar & Spell, 2004; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Continuance commitment is gebaseerd op de werknemersperceptie over de kosten die het verlaten van de organisatie met zich meebrengt, of op de perceptie van een gebrek aan alternatieve loopbaanperspectieven (Steijn & Leisink, 2006).

Onderzoek naar de gevolgen van commitment in een organisatie duidt erop dat er vooral een positieve relatie is tussen affectief commitment en prestaties, gevolgd door normatieve commitment. Continuance commitment blijkt geen of een negatieve relatie te hebben met werkgedrag (Steijn & Leisink, 2006). Ook hebben vooral leidinggevers invloed op de vorming van affectief commitment bij hun werknemers. Werknemers die percipiëren meer participatiemogelijkheden te hebben en rechtvaardig en met aandacht behandeld te worden, zijn meer affectief betrokken. Dit duidt erop dat wanneer organisaties steun tonen aan hun werknemers, hen rechtvaardig behandelen en sterk leiderschap vertonen, dit dan leidt tot ontwikkeling van commitment bij werknemers (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Daarom zal in dit onderzoek alleen de focus liggen op affectief commitment.

Gould-Williams en Davies (2005) stellen dat managers en leidinggevers belangrijke actoren zijn bij zulke processen, omdat hun gedrag voor werknemers een

indicatie is van HRM-beleid. Wanneer werknemers het gedrag van hun managers of leidinggevendenden positief ervaren, zal dit zich vertalen naar gedrag dat een betekenisvolle waarde heeft voor de organisatie en prestaties. Volgens Kim (2005) is het commitment van werknemers in de publieke sector vooral gebaseerd op hun emotionele band en identificatie met publieke organisaties. Op basis hiervan zal vooral affectief commitment organisatieprestaties beïnvloeden. Commitment als resultaat van HRM- en organisatiebeleid is van belang, omdat dit het behoud van mensen vergroot en het tot meer tevreden en gemotiveerde werknemers leidt (Guest, 2002). Daarom moeten organisaties investeren in processen die commitment ontwikkelen bij werknemers, zoals training en ontwikkeling, delen van informatie en het managen van de organisatiecultuur (Guest, 2002). HRM- en diversiteitsmanagement kunnen door de organisatie dus zo worden ingezet, dat het beleid een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van werknemers en uiteindelijk op hun prestaties (Steijn & Leisink, 2006). Doordat diversiteitsmanagement zich richt op het benutten van de unieke combinatie van eigenschappen van werknemers, laat zien dat de organisatie werknemers als waardevolle resource ziet (Groeneveld & Steijn, 2010:93). Hierdoor kan het mogelijk zijn dat werknemers een waardevolle band met de organisatie ontwikkelen. Doordat werknemers zich vervolgens gaan identificeren met de organisatie kunnen zij meer affectief commitment gaan ontwikkelen. De verwachting is dan ook dat wanneer organisaties diversiteitsmanagement voeren dit dan meer affectief commitment bij werknemers tot gevolg heeft.

2.2.2 WERKMOTIVATIE

Een andere HRM-uitkomst die zich ook verhoudt tot commitment is de motivatie van werknemers. Er zijn verschillende definities voor wat motivatie van werknemers kan inhouden. Volgens Meyer, Becker en Vandenberghe (2004) heeft werkmotivatie betrekking op een set van energieke krachten die zowel afkomstig zijn vanuit het individu als daarbuiten, die leidt tot werkgerelateerd gedrag, en de vorm, richting, intensiteit en duur hiervan bepalen. Motivatie wordt dan gezien als een drijfveer wat handelingen/acties bij werknemers teweegbrengt. Daarnaast heeft deze invloed op de vorm, richting, intensiteit en duur van het gedrag van werknemers. Werkmotivatie verklaart dus of werknemers gemotiveerd zijn om hun doelen te bereiken, hoe zij hier invulling aan geven, hoe hard zij bereid zijn om deze te behalen en wanneer zij zullen stoppen (Meyer et al., 2004). Het concept van werkmotivatie is dus een belangrijk onderdeel voor het verklaren van de houding en het gedrag van werknemers en hoe

deze een bijdrage leveren aan het behalen van betere organisatie-uitkomsten. Gemotiveerde mensen zullen immers beter presteren dan minder gemotiveerde werknemers. Overigens valt er ook een koppeling te maken met de affectief commitment van werknemers. Zo blijken werknemers die meer affectief commitment vertonen meer gemotiveerd te zijn om zich in te zetten voor hun taken en dus ook beter presteren (Meyer et al., 2004).

HRM ziet mensen als bron voor het bereiken van succes voor de organisatie door de kennis, vaardigheden en competenties die zij bezitten. HRM-activiteiten zijn er vervolgens op gericht om werknemers zo te beïnvloeden dat zij gewenst gedrag vertonen en meewerken aan het behalen van organisatiesucces (Steijn et al., 2010:7). Ook diversiteitsmanagement richt zich in een strategisch opzicht op het benutten van de diverse competenties die werknemers bezitten (Groeneveld & Steijn, 2010:93). De verwachting is dus wanneer diversiteitsmanagement gericht is op het benutten van de competenties van individuen zij meer gewenst gedrag vertonen en zich zullen inzetten om organisatiedoelstellingen te behalen.

2.2.3 VERTREKINTENTIE

De houding en gedrag van werknemers is een belangrijke determinant voor organisatieprestaties. Eerder kwamen al twee positieve HRM-uitkomsten aan bod, namelijk commitment en werkmotivatie. Wanneer bepaalde verwachtingen van werknemers niet meer voldoen of zij niet tevreden zijn met gevoerd HRM-beleid of de wijze van leidinggeven, kan dit leiden tot een toename van de verloopgeneigdheid van werknemers (Steijn & Groeneveld, 2010). Ook deze HRM-uitkomst kan een indicatie zijn voor organisatieprestaties. Werknemers die namelijk overwegen van baan te wisselen, zullen niet meer betrokken en gemotiveerd zijn voor hun werk en de organisatie waarin zij werken. Werknemers die een hoge mate van commitment en motivatie hebben, zullen dan ook minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Gould-Williams & Davies, 2005). Dus wanneer werknemers minder tevreden zijn over het diversiteitsmanagement dat in hun organisatie wordt gevoerd, kunnen zij eerder de intentie hebben om de organisatie te verlaten.

2.2.4 CONCLUSIE

HRM-beleid en dus ook diversiteitsmanagement zijn gericht op het beïnvloeden van het werkgerelateerd gedrag van werknemers om op deze wijze organisatiesucces te behalen. De activiteiten die hiervoor ingezet worden, variëren per organisatie en

kunnen ook uiteenlopende doelstellingen hebben. Te denken valt aan meer traditionele activiteiten, zoals werving, selectie en behoud, maar ook activiteiten zoals trainingen, mentorprogramma's, werk-privé beleid en bewustwordingsbijeenkomsten. De verwachting is dat hoe meer aandacht besteed wordt door organisatie om de juiste instrumenten in te zetten, hoe meer dit leidt tot gewenst gedrag van werknemers. De relatie tussen HRM en prestaties kan dan aan de hand van de houding en het gedrag van werknemers worden verklaard. Hierbij ligt het analyseniveau dan ook op individuele uitkomsten. Hoe publieke organisatie hun diversiteitsbeleid vertalen naar (concrete) activiteiten zal dus van invloed zijn op HRM-uitkomsten. Dit hangt ook samen met de rol van de leidinggevende, omdat hij/zij degene is die het beleid vertaalt naar concrete activiteiten. In de volgende paragraaf zullen twee veel voorkomende stijlen van leidinggeven nader uiteengezet worden.

2.3 LEIDERSCHAPSTIJLEN

De rol van de leidinggevende krijgt in recente literatuur over de link tussen HRM en prestaties steeds meer aandacht, in het bijzonder ook voor de publieke sector (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009). De leidinggevende blijkt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van werknemers. Bovendien spelen leidinggevendens een belangrijke rol bij de implementatie van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). Hoe de leidinggevende hierop van invloed is, hangt af van zijn leiderschapstijl. In de literatuur zijn er diverse stijlen en rollen van leiderschap die de revue passeren. De meest voorkomende en recent gebruikte zijn echter transformationeel en transactioneel leiderschap (Steijn & Van der Voet, 2009). Deze twee stijlen komen aan bod in de volgende twee paragrafen.

2.3.1 TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

Transactioneel leiderschap is gebaseerd op een tweezijdige relatie tussen leidinggevende en werknemer, waar de leidinggevende motiveert aan de hand van een *contingent-rewards-based* uitwisseling (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). De belangrijkste focus van transactionele leidinggevendens is het stellen van doelen, verduidelijken van de link tussen prestaties en beloningen, en het verstrekken van constructieve feedback over taken (Avolio, Bass & Jung, 1999; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006). Deze leiderschapstijl richt zich dus vooral op het belonen en ruilrelaties. In ruil voor goede prestaties, krijgen werknemers beloningen en erkenning voor hun werk. Door duidelijkheid in doelstellingen en het geven van

feedback streeft de leidinggevende ernaar individuele en groepsprestaties te behalen. Dit geeft de eerste dimensie weer waaruit transactioneel leiderschap bestaat.

De tweede dimensie is door Avolio et al. (1999) de *active management-by-exception* genoemd. De leidinggevende maakt hierbij duidelijk welke standaarden en regels gelden voor het behalen van goede resultaten. Indien deze niet worden aangehouden, is de leidinggevende in staat om daar maatregelen tegen te nemen. Deze stijl van leidinggeven impliceert dat de leidinggevende zich focust op het monitoren van fouten en afwijkingen om vervolgens actief hierop in te spelen.

Hier tegenover staat de *passive-avoidant* of *laissez-faire* dimensie (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Dit is een passieve vorm van leiderschapsstijl, waarbij de leidinggevende wacht met acties ondernemen totdat problemen echt serieus zijn of juist zich helemaal onthoudt van handelingen. Deze leiderschapsstijl vermijdt het duidelijk stellen van verwachtingen en doelen, die van belang zijn voor het presteren van werknemers.

2.3.2 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Een ander vorm van leiderschap is het transformationeel leiderschap, dat zich kenmerkt door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevend en werknemers (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Leidinggevend die deze stijl van leidinggeven aanhouden, zijn meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten. Hierdoor hebben zij een meer toekomstgerichte visie (Burke et al., 2006). Ook dit type leiderschap bestaat uit verschillende dimensies. De eerste dimensie, *idealized influence* (charisma) gaat over een leidinggevende die gerespecteerd wordt door en vertrouwen heeft van zijn werknemers die zich identificeren met hun leidinggevende. De leidinggevende in deze dimensie zet de behoefte van zijn werknemers boven die van zichzelf. Daarnaast is de leidinggevende consistent in het vertolken van ethiek, prioriteiten en waarden (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

In de dimensie *inspirational motivation* geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt voor uitdaging in het werk. Hierdoor ontstaat er individuele en teamspirit. De leidinggevende in de *inspirational motivation* dimensie vertoont enthousiasme en optimisme op het werk. Ook stimuleert de leidinggevende zijn

werknemers om positieve doelen op te stellen, die zij in de toekomst kunnen behalen (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006).

De derde dimensie omvat de *intellectual stimulation*. Hierbij stimuleren leidinggevenden hun werknemers om innovatief en creatief te zijn, door verschillende standpunten ter discussie te stellen, het reframen van problemen en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen (Bass et al., 2003). Werknemers worden niet afgerekend op hun fouten, maar worden betrokken bij het vinden van oplossingen voor problemen, zodat er een verscheidenheid aan ideeën en creativiteit ontstaat.

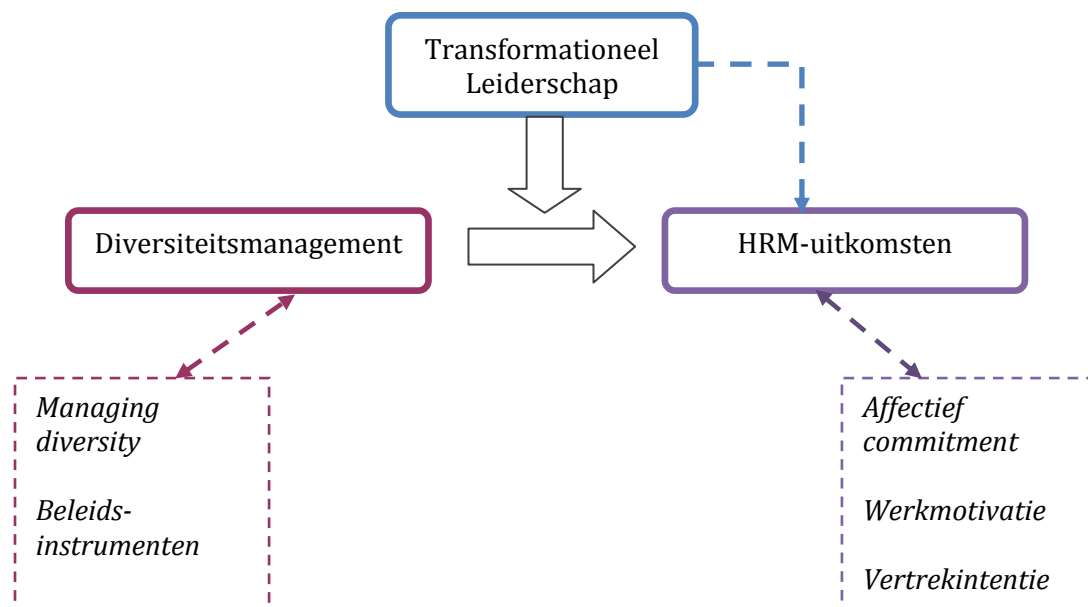
De laatste dimensie betreft de *individualized consideration* (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Deze leiderschapsstijl gaat in op individuele behoeften voor doelbereiking en groei door op te treden als coach of mentor. Hierbij zorgt de leidinggevende voor leermogelijkheden en een bevorderend klimaat voor groei. Daarnaast herkent hij verschillen in individuele behoeften (Bass et al., 2003). Door de focus die een transformationele leidinggevende legt voor het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers, kan deze stijl worden gekenmerkt als een mensgerichte stijl van leidinggeven (Burke et al., 2006).

2.3.3 CONCLUSIE

De verschillende leiderschapsstijlen hebben, zoals eerder al genoemd, invloed op hoe werknemers HRM en in het bijzonder diversiteitsmanagement percipiëren. Daarnaast kan de stijl van leidinggeven ook een directe invloed hebben op de HRM-uitkomsten die in dit onderzoek centraal staan (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn en Leisink, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Van der Voet, 2009). Leidinggevenden met een transformationele leiderschapsstijl hebben meer oog voor individuele kenmerken en zullen deze gebruiken om werknemers te stimuleren en te motiveren (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Bovendien ligt hierbij de nadruk op het vinden van nieuwe manieren van werken en het hanteren van verschillende perspectieven om tot een oplossing van problemen te komen (Bass et al., 2003). De verwachting is dat de positieve effecten van diversiteitsmanagement versterkt zullen worden bij een transformationele leiderschapsstijl. De verschillende concepten en verwachte relaties die in de voorgaande paragrafen zijn besproken, leiden tot een conceptueel model dat in de volgende paragraaf wordt besproken. Op basis van de theorie en het conceptueel model zullen vervolgens hypothesen worden geformuleerd die in het onderzoek getoetst zullen worden.

2.4 CONCEPTUEEL MODEL EN HYPOTHESEN

De belangrijkste variabelen uit de theorie komen samen in het conceptueel model. Dit model helpt bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek: *Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en welke rol speelt de leidinggevende hierbij?* Verwacht wordt dat diversiteitsmanagement van invloed is op HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie, en vertrekintentie. Vervolgens speelt de stijl van leidinggeven een rol op hoe diversiteit wordt gemanaged en de mate waarin dit van invloed is op HRM-uitkomsten. Overigens is er de verwachting dat de stijl van leidinggeven ook een direct verband heeft met HRM-uitkomsten.



Figuur 2.2: Conceptueel model

Eerder zijn er verschillende theorieën over diversiteitsmanagement besproken. Deze verschillende vormen van diversiteitsmanagement zijn van invloed op de manier waarop er invulling wordt gegeven aan management van diversiteit in de organisatie en welke gevolgen dit heeft voor HRM-uitkomsten. Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd.

Hypothese 1a: Instrumenten behorende bij het I&L-perspectief hebben een positievere invloed op HRM-uitkomsten dan instrumenten behorende bij het D&F- of A&L-perspectief.

Hypothese 1b: Naarmate er hoger wordt gescoord op het management diversity construct (naarmate er meer managing diversity activiteiten plaatsvinden) zullen de HRM-uitkomsten positiever zijn.

De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij de implementatie van HRM (Purcell & Hutchinson, 2007) en daarmee dus ook bij de uitvoering van diversiteitsmanagement. Daarnaast is het gedrag van de leidinggevende ook van invloed op de houding en gedrag van werknemers (HRM-uitkomsten). De volgende hypothesen kunnen hierbij geformuleerd worden.

Hypothese 2a: De aanwezigheid van een transformationele leiderschapstijl leidt tot meer positieve HRM-uitkomsten.

Hypothese 2b: De positieve relatie tussen managing diversity en HRM-uitkomsten zal bij een transformationele leiderschapstijl versterkt worden.

HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording behandeld. In de eerste paragraaf worden de onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken besproken. Vervolgens gaat paragraaf 3.2 verder in op de steekproef van dit onderzoek. In paragraaf 3.3 wordt de kwaliteit van het onderzoek besproken. Tot slot zullen in paragraaf 3.4 de concepten uit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE, -METHODE EN -TECHNIEK

De strategie van dit onderzoek komt voort uit de probleemstelling, die hier een tweeledige doelstelling heeft, namelijk beschrijvend en verklarend. Voor dit onderzoek is de strategie de *survey* (enquête) gebruikt, die het mogelijk maakt om veel gegevens te verzamelen over een groot aantal onderzoekseenheden. Bovendien kunnen hierdoor de eerder opgestelde hypothesen worden getoetst. De gegevens die hieruit volgen, worden vervolgens met behulp van statistische technieken geanalyseerd. Om de gegevens te verzamelen wordt de vragenlijst als methode gebruikt. Hierbij is de techniek een digitale vragenlijst met gesloten vragen die via e-mail beschikbaar is gesteld aan de respondenten. Dit maakt het onderzoek efficiënter, omdat er sprake is van een groot aantal onderzoekseenheden (Van Thiel, 2007:85). Verder is er gebruik gemaakt van antwoordschalen en numerieke antwoordcategorieën die (deels) in eerder onderzoek zijn gevalideerd.

Kenmerkend voor een enquêteonderzoek is dat het gaat om veel variabelen en een groot aantal respondenten. Deze strategie leent zich goed voor het verzamelen van informatie over de opvattingen en houdingen van mensen over het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2007:84). Overigens is het onderzoek met behulp van een testlink eerst getest om fouten op te sporen en om na te gaan hoeveel tijd het neemt om de gehele vragenlijst te doorlopen. Vooral de tijdsduur is hier van belang, omdat een Flitspanelonderzoek maximaal tien minuten mag duren. Bovendien hoe langer de tijdsduur, hoe hoger de non-respons. De definitieve vragenlijst is in de periode van 12 april t/m 26 april 2011 opengesteld voor de respondenten. Na de eerste week is een herinneringsmail verstuurd naar de panelleden die de vragenlijst niet of gedeeltelijk hadden beantwoord.

3.2 STEEKPROEF EN RESPONS

Dit onderzoek richt zich op het diversiteitsmanagement van de organisaties in de publieke sector. Het onderzoek is door middel van het Flitspanel van overheidswerknemers uitgevoerd. Naar aanleiding van de respons op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2006 en 2008 zijn er ruim 30,000 werknemers uit de publieke sector geworven voor het panel. Deze werknemers hebben zich hiervoor vrijwillig aangemeld. De werknemers die deelnemen aan het Flitspanel, worden regelmatig (één keer per twee maanden) per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een webenquête die maximaal tien minuten duurt. De groep werknemers die deelnemen aan het Flitspanel is representatief voor het personeelsbestand van de gehele publieke sector (Ministerie van BZK, 2011a). Een Flitspanelonderzoek kan vervolgens gaan over verschillende onderwerpen die te maken hebben met arbeidszaken en management bij de overheid.

In dit onderzoek staan diversiteit, diversiteitsmanagement, HRM en leiderschap centraal. Normaal wordt er voor een Flitspanelonderzoek het gehele panelbestand benaderd. Voor dit onderzoek is dat hetzelfde, maar met uitzondering van de sectoren Primair Onderwijs (PO) en Voorgezet Onderwijs (VO). Dit vanwege een ander Flitspanelonderzoek onder de sectoren PO en VO dat tegelijkertijd met de meting Diversiteit liep. Van de leden in deze twee sectoren is de helft van het totale aantal panelleden benaderd. De steekproef betreft hier dus het gehele Flitspanel verminderd met de helft van de sectoren PO en VO. Het totale aantal panelleden waar een uitnodiging naar is gestuurd, komt dan neer op $n = 27.167$. Zij hebben per e-mail een uitnodiging gekregen met daarin een hyperlink naar het onderzoek. De uiteindelijke respons bedraagt $n = 11.557$. Dit geeft een responspercentage van 42,5 %, waardoor de representativiteit van de resultaten waarschijnlijk hoog is (Van Thiel, 2007:52-53). Tabel 3.1 geeft een overzicht van de respons per sector. In de eerste kolom is per sector aangegeven hoeveel panelleden voor het onderzoek zijn uitgenodigd. Voor de sectoren PO en VO is dit de helft van het totale aantal panelleden op dat moment. In principe behoren de sectoren Defensie militair personeel en burgerpersoneel tot één dezelfde sector. In de Flitspanel zijn deze echter gescheiden. Daarom zal er in dit onderzoek sprake zijn van 15 overheidssectoren. In de tweede kolom staat het absolute aantal respondenten dat de vragenlijst heeft ingevuld. De derde kolom weergeeft de effectieve responspercentage.

Tabel 3.1: Respons per sector

Overheidssector	Aantal uitgenodigde panelleden	Aantal respondenten	Responspercentage
Rijk	3218	1508	46,9
Gemeenten	4864	1891	38,9
Provincies	1255	532	42,4
Rechterlijke Macht	473	186	39,3
Waterschappen	1043	437	41,9
Primair Onderwijs (PO)	1933 (3907)	857	44,3
Voortgezet Onderwijs (VO)	1996 (4043)	833	41,7
Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)	2811	1414	50,3
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	2293	1204	52,5
Wetenschappelijk Onderwijs (WO)	1776	718	40,4
Onderzoekinstellingen	524	217	41,4
Universitair Medische Centra (UMC)	1403	511	36,4
Politie	1951	682	35,0
Defensie burgerpersoneel	689	290	42,1
Defensie militair personeel	825	277	33,6
Totaal	27167	11.557	42,5

Bij een getrokken steekproef kan er sprake zijn van over- of ondervertegenwoordigde groepen. Om de representativiteit van deze steekproef te vergroten, is er gebruik gemaakt van weging. Door aan verschillende groepen een weging toe te kennen, is het vervolgens mogelijk om uitspraken te doen over de gehele populatie. In deze waarneming zijn alle overheidssectoren meegenomen. In dit onderzoek is er gewogen naar geslacht, leeftijd, etnische herkomst en sector. Etnische herkomst is hierbij onderverdeeld in de categorieën autochtoon en allochtoon². De categorieën westerse en niet-westerse allochtonen zijn hierbij samen genomen.

Eerst zijn de wegingsfactoren naar etnische herkomst, geslacht en leeftijd binnen een sector bepaald (factor *binnen* sector). Hiervan is het minimum 0,46 en het maximum 3,84. Vervolgens is er een wegingsfactor per sector (factor *tussen* sector) bepaald om de verhoudingen tussen de sectoren te corrigeren, waarvan het minimum 0,15 en het

² Persoon van wie tenminste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, 2011).

maximum 2,51 is. Door de factor binnen sector te vermenigvuldigen met de factor tussen sector ontstaat de *factor totaal* met een minimum van 0,09 en een maximum van 4,59.

3.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Een juiste operationalisatie van variabelen en het formuleren van items is van belang voor de interne validiteit van dit onderzoek. Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen, is waar mogelijk, gebruik gemaakt van schalen die in eerder onderzoek zijn gevalideerd. Daarnaast is er sprake van een hoge externe validiteit, omdat de gegevensverzameling een hoge mate van standaardisatie kent en het een groot aantal onderzoekseenheden betreft. Bovendien is het Flitspanel representatief voor het personeelsbestand van de gehele publieke sector. Resultaten kunnen dan gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie.

Een mogelijke storingsbron bij enquêteonderzoek is non-respons. Non-respons houdt in dat niet alle respondenten de vragenlijst invullen of geheel afmaken (Van Thiel, 2007:93). Om dit tegen te gaan, is er na de eerste week van openstelling van de vragenlijst een herinneringsmail naar de panelleden verstuurd met daarin het verzoek om alsnog deel te nemen aan het onderzoek en/of niet de afgeronde vragenlijst nog af te maken. Ook is voorafgaand van de verschillende vragen eerst een korte uitleg gegeven wat er met de vraag en met bepaalde begrippen wordt bedoeld. Op deze manier kan de kans dat respondenten de vraag verkeerd interpreteren worden verminderd en kan hiermee de interne validiteit worden bevorderd.

3.4 OPERATIONALISERING

De fase van theorie naar empirisch onderzoek begint met het meetbaar maken van de eerder behandelde theoretische concepten. In deze paragraaf worden alle concepten uit dit onderzoek achtereenvolgens geoperationaliseerd.

3.4.1 DIVERSITEITSMANAGEMENT

Diversiteitsmanagement is in dit onderzoek op drie verschillende niveaus gemeten, namelijk de diversiteitsperspectieven, *managing diversity* en beleidsinstrumenten (Ely & Thomas, 2001; TNO, 2005; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2008; Pitts, 2009; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Perspectieven

De diversiteitsperspectieven geven weer wat de achterliggende gedachte is van een organisatie om zich wel of niet in te zetten voor diversiteitsmanagement (Ely & Thomas, 2001). Om dit te kunnen meten, is er op basis van elk perspectief een korte casus geformuleerd die de kenmerken van een perspectief weergeeft. De respondent kan dan vervolgens op een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre de casus van toepassing is op haar organisatie. Hierbij staat 1 voor ‘Heel erg van toepassing’ en 5 voor ‘Helemaal niet van toepassing’. Het eerste *discrimination & fairness*-perspectief is gemeten door de volgende casus voor te leggen:

“Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden, omdat alle mensen gelijk zijn en een gelijke kans verdienen. Door mensen aan te nemen met verschillende culturele achtergronden streven wij naar gelijke kansen voor iedereen. Om hun ontwikkeling en (door)groei binnen de organisatie te bevorderen, vinden wij het ook belangrijk om extra maatregelen te nemen om hen hierin te ondersteunen.”

Dit voorbeeld geeft weer dat de organisatie naar culturele diversiteit streeft om op deze wijze gelijke kansen voor iedereen te creëren. De belangrijkste concepten van het D&F-perspectief komen hierin terug.

In de tweede casus komen de belangrijkste concepten van het tweede perspectief *access & legitimacy* terug, zoals verhogen van de toegang tot de markt en verbetering van klant/burgercontact om de effectiviteit van de organisatie te verhogen (Ely & Thomas, 2001).

“Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden omdat de aanwezigheid van verschillende culturele groepen in ons personeelsbestand ons kan helpen specifieke doelgroepen beter te bereiken. Collega’s van verschillende culturele achtergronden kunnen hierbij helpen door hun betere kennis van deze burgers en afnemers van diensten. Hierdoor kunnen zij de effectiviteit van onze organisatie vergroten.”

Kenmerkend voor het *integration & learning*-perspectief is dat diversiteit als een resource voor leren, verandering en vernieuwing wordt gezien. Hierbij worden culturele verschillen in kerntaken en werkprocessen geïntegreerd (Ely & Thomas, 2001). In het volgende voorbeeld komen deze aspecten terug.

“Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden, omdat we denken dat er veel te leren valt van verschillende culturen. Hierdoor kunnen we ons werk beter uitvoeren en onszelf nieuwe doelen stellen. Wanneer er veel verschillende standpunten en perspectieven binnen de organisatie aanwezig zijn, doordat er meer diversiteit is, kunnen we beter samenwerken en ons verder ontwikkelen. Hierdoor zullen uiteindelijk ook onze resultaten beter worden.”

Naast de perspectieven die leidend kunnen zijn voor de inrichting van het diversiteitsmanagement van publieke organisaties, is het ook mogelijk dat de organisaties streven naar homogeniteit. Dat wil zeggen dat de nadruk ligt op overeenkomsten tussen werknemers en dat men streeft naar dezelfde normen, waarden en doelen. De volgende casus meet het streven naar homogeniteit.

“Onze organisatie waardeert overeenkomsten tussen medewerkers. We zijn van mening dat onze doelen het best bereikt kunnen worden wanneer onze werknemers gedeelde waarden en een gemeenschappelijk doel hebben. Dat helpt ons om als eenheid te opereren. Daarom trekken we vooral aan mensen die de bestaande normen en waarden van onze organisatie delen.”

Tot slot is het mogelijk dat organisaties niet bewust bezig zijn met het cultureel diverser worden van de organisatie. De organisatie heeft dan geen bewuste aandacht voor diversiteit. De volgende casus geeft het *colorblind*-beleid van een organisatie weer.

“Onze organisatie is niet bewust bezig om cultureel diverser te worden. Voor iedere functie nemen wij de beste sollicitant aan. Als wij toevallig mensen aannemen met een andere culturele achtergrond doen we dat puur omdat zij de beste kandidaten zijn voor de functie en het beste aan de functie-eisen voldoen.”

Managing diversity

Het concept van *managing diversity* geeft weer in hoeverre er een diversiteitscultuur in de organisatie heerst en of diversiteit wordt gestimuleerd met behulp van speciale programma's en processen (Pitts, 2009). In de vragenlijst zijn hierover drie stellingen aan de respondent voorgelegd: 1) 'Leidinggevend en op mijn afdeling hechten waarde aan een personeelsbestand dat representatief is voor alle bevolkingsgroepen in de samenleving', 2) 'Beleidsmaatregelen in mijn organisatie stimuleren diversiteit in de organisatie (bijvoorbeeld werving en selectie speciaal gericht op minderheden en vrouwen, diversiteitstraining voor managers, mentor –en coachingsprogramma's) en 3) 'Leidinggevend in de organisatie kunnen goed werken met medewerkers met

verschillende achtergronden'. De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De originele items van Pitts (2009) zijn terug te vinden in appendix B. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .66, en is hiermee aan de lage kant. Dit kan komen doordat de oorspronkelijke items zijn vertaald en/of door een verschil in het onderzoeksdomein (in vergelijking met Pitts, 2009).

Beleidsinstrumenten

De manier waarop overheidsorganisaties invulling geven aan hun diversiteitsmanagement, hangt af van de beleidsinstrumenten die zij inzetten. Op basis van de verschillende visies over diversiteit kunnen instrumenten variëren. Daarom is op basis van de diversiteitsperspectieven en veel voorkomende diversiteitsinterventies een zevental instrumenten aan de respondent voorgelegd (TNO, 2005; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2008; Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). Voor deze vragen zijn er drie antwoordmogelijkheden. Met de antwoordmogelijkheden: (1) 'Ja', (2) 'Nee' en (3) 'Weet niet', kunnen respondenten aangeven of een beleidsinstrument in de organisatie aanwezig is. Deze drie categorieën zijn in de beschrijvende analyses meegenomen, zodat duidelijk wordt hoe de antwoordverdeling per sector is. Voor de multivariate analyses is echter de antwoordcategorie 'weet niet' niet meegenomen in de analyse en als *missing* aangeduid. Dit omdat er geen conclusies getrokken kunnen worden over een groep dat niet weet welke interventies door hun organisatie wordt gebruikt. Het onderzoek moet vervolgens meer licht werpen op het aantal en soort beleidsinstrumenten die overheidsorganisaties gebruiken.

De volgende beleidsinstrumenten zijn aan de respondenten voorgelegd:

1. Voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
2. Streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
3. Specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken.
4. Het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen.

5. Een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, bijvoorbeeld vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen.
6. Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit.
7. Trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen.

De eerste twee instrumenten kunnen onder het D&F-perspectief worden geschaard omdat zij streven naar een toename van minderheidsgroepen in de organisatie. Instrumenten 3, 4 en 5 komen voort vanuit het A&L-perspectief waarmee de organisatie bepaalde doelgroepen beter kan bereiken. De laatste twee instrumenten verwijzen naar het I&L-perspectief waar leren van diversiteit centraal staat. Overigens is dit slechts een selectie van een aantal veel voorkomende instrumenten. Hierdoor kan het zijn dat organisaties instrumenten gebruiken die niet in dit onderzoek aan bod komen.

3.4.2 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevenden en werknemers (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Daarnaast zijn leidinggevenden met een transformationele leiderschapsstijl meer bereid risico's te nemen om proactief problemen op te lossen en kansen te benutten. Hierdoor hebben zij een meer toekomstgerichte visie (Burke et al., 2006). Transformationeel leiderschap bestaat uit vier dimensies die de leiderschapsstijl vormgeven. Voor elke dimensie zijn er drie items gebruikt die het construct zou kunnen meten (Bass et al., 2003). De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'.

Leidinggevenden met transformationele eigenschappen inspireren, activeren en stimuleren hun werknemers en kunnen dat op verschillende manieren doen. De eerste dimensie *idealized influence* gaat over in hoeverre werknemers vertrouwen hebben in hun leidinggevende, zij zich met hem/haar identificeren en of de leidinggevende het belang van de werknemers boven die van zichzelf stelt. Drie stellingen zijn aan de werknemer voorgelegd, namelijk: 1) 'Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf', 2) 'Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende' en 3) 'Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek'.

In de tweede dimensie *inspirational motivation* geeft de leidinggevende betekenis aan werktaken en zorgt voor uitdaging in het werk. Hierdoor ontstaat er individuele en teamspirit. De leidinggevende vertoont enthousiasme en optimisme over het werk. Ook stimuleert de leidinggevende zijn werknemers om positieve doelen op te stellen, die zij in de toekomst kunnen behalen (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Ook hier zijn er drie stellingen aan de werknemer voorgelegd, waaronder 1) 'Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen', 2) 'Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat' en 3) 'Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues'.

De derde dimensie *intellectual stimulation* gaat over in hoeverre leidinggevend hun werknemers stimuleren om innovatief en creatief te zijn. Dit doet de leidinggevende door verschillende standpunten ter discussie te stellen, het reframen van problemen en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen (Bass et al., 2003). Hierbij ligt de nadruk niet op fouten, maar op het vinden van oplossingen voor problemen, zodat er een verscheidenheid aan ideeën en creativiteit ontstaat (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). Om deze dimensie te kunnen meten, is de mening van de respondent gevraagd over drie stellingen, 1) 'Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken', 2) 'Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven' en 3) 'Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken'.

In de vierde dimensie *individualized consideration* heeft de leidinggevende aandacht voor individuele behoeften en groei. Hierbij treedt de leidinggevende op als een coach of mentor. De leidinggevende zorgt voor leermogelijkheden en een bevorderend werkklimaat voor groei. Daarnaast herkent hij verschillen in individuele behoeften (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Om deze dimensie meetbaar te maken zijn er drie stellingen aan de respondent voorgelegd, namelijk 1) 'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen', 2) 'Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten' en 3) 'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach'.

Deze leiderschapsschaal bestaat dus uit 12 items. De originele items van deze schaal zijn terug te vinden in Appendix B. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .95. De schaal is vervolgens geconstrueerd als de schaal transformationeel leiderschap. De afzonderlijke dimensies van deze schaal blijken na het uitvoeren van een

factoranalyse veel met elkaar verweven te zijn. Daarom is hier gekozen om transformationeel leiderschap als één schaal te gebruiken en geen onderscheid te maken tussen de verschillende dimensies.

3.4.3 *AFFECTIEF COMMITMENT*

Affectief commitment gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie en wordt gevormd door persoonlijke en structurele kenmerken en werkervaring (Haar & Spell, 2004). Bovendien identificeren werknemers zich dan met de organisatie, zijn betrokken en willen zich inzetten om organisatiedoelen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). Om de affectief commitment te meten, is een gevalideerde schaal uit eerder onderzoek gebruikt (Kim, 2005). Deze schaal bestaat uit de volgende drie vragen: 1) 'Ik voel mij een deel van de organisatie', 2) 'Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij' en 3) 'Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie'. Hierbij kan de respondent door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De originele items van deze schaal zijn terug te vinden in Appendix B. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .90.

3.4.4 *WERKMOTIVATIE*

Werkmotivatie gaat erom in hoeverre de werknemer de wil heeft om zich in te zetten voor zijn doelen en taken, wat hij bereid is om hiervoor te doen en hoe hij dat gaat doen (Meyer et al., 2004; Gould-Williams & Davies, 2005). Twee items zijn gebruikt om de werkmotivatie bij werknemers te meten, waaronder 1) 'Ik werk hard omdat ik dat wil' en 2) 'Ik voel mij gemotiveerd in mijn baan'. Deze schaal zou de werkmotivatie van werknemers meetbaar kunnen maken (Gould-Williams & Davies, 2005). De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De originele items van deze schaal zijn terug te vinden in Appendix B. De Cronbach's α van deze schaal bedraagt .59. De betrouwbaarheid van deze schaal is wat aan de lage kant. Dit kan onder andere komen doordat er slechts twee items zijn gebruikt om de werkmotivatie van werknemers te meten en/of doordat de items zijn vertaald.

3.4.5 VERTREKINTENTIE

De vertrekintentie van werknemers is een belangrijke HRM-uitkomst om te meten, omdat dit weergeeft of werknemers eraan denken de organisatie te verlaten. Vertrekintentie van werknemers is gemeten door aan hen de volgende stelling voor te leggen: ‘Ik ben van plan om het komende jaar werk bij een andere organisatie te zoeken’ (Groeneveld, *te verschijnen*). De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor ‘Helemaal mee eens’ en (5) voor ‘Helemaal mee oneens’. Om deze variabele in de analyse mee te kunnen nemen, is er vervolgens een dummy gemaakt, hierbij is 0 = niet en 1 = wel vertrekgeneigd. De scores (1) ‘Helemaal mee eens’ en (2) ‘Enigszins mee eens’ geven dan aan of de respondent wel vertrekgeneigd is, dus 1 = wel. De overige scores zijn dat de categorie 0 = niet.

3.4.6 CONTROLEVARIABLEN

Ten slotte zullen aan de multivariate analyses enkele controlevariabelen worden toegevoegd. De controlevariabele geslacht is als dummyvariabele in de analyse meegenomen, hierbij is 0 = man en 1 = vrouw. Om de variabele etnische herkomst te construeren, is er gekozen voor twee categorieën 0 = autochtoon en 1 = allochtoon. Hierbij wordt de definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek gebruikt. Een allochtoon wordt gedefinieerd als een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren (CBS, 2011). In de categorie ‘allochtoon’ zitten zowel de westerse als niet-westerse allochtonen. De variabele leeftijd is van interval meetniveau en is ook meegenomen als een controlevariabele. De leeftijd van de respondenten varieert van 20 t/m 70 jaar. Ook is de variabele leidinggevende 0 = niet en 1 = wel in de analyse meegenomen. Vervolgens zijn er twee dummyvariabelen meegenomen in de regressieanalyse, te weten voor de overheidssectoren Openbaar Bestuur en Onderwijs en Wetenschappen. Onder Openbaar Bestuur vallen de sectoren rijk, gemeenten, provincies, rechterlijke macht en waterschappen. De sectoren PO, VO, MBO, HBO, WO, onderzoeksinstituten en UMC vallen onder de categorie Onderwijs en Wetenschappen (Ministerie van BZK, 2009). De dummyvariabelen zijn gelabeld met 0 = niet en 1 = wel werkzaam in de sector Openbaar Bestuur respectievelijk de sector Onderwijs en Wetenschappen. De derde sector Veiligheid (Politie en Defensie) fungeert in de regressieanalyses als referentiecategorie. In tabel 3.2 is de beschrijvende statistiek van alle variabelen weergegeven. Hierin is slechts een beschrijving van elk variabele gegeven zonder enig verband. Een correlatie matrix geeft wel de relaties tussen de variabelen weer. Deze is te vinden in Appendix C.

Tabel 3.2: Beschrijvende Statistiek variabelen

Variabele	N	Min.	Max.	Gem.	Standaard-deviatie	Schaal
<i>Perspectieven</i>						
Streven naar homogeniteit	11.557	1	5	2,63	0,921	1-5
Colorblind-beleid	11.557	1	5	2,32	0,952	1-5
Discrimination & Fairness	11.557	1	5	3,23	0,897	1-5
Access & Legitimacy	11.557	1	5	3,16	0,942	1-5
Integration & Learning	11.557	1	5	3,26	0,889	1-5
<i>Managing Diversity</i>	11.557	1	5	2,96	0,80	1-5
<i>Instrumenten</i>						
Voorkeursbeleid	11.557	1	3			
Streefcijfers	11.557	1	3			
Specifieke groepen	11.557	1	3			
Diverse selectieteams	11.557	1	3			
Netwerk van	11.557	1	3			
ondervertegenwoordigde groepen						
Trajecten	11.557	1	3			
Trainingen	11.557	1	3			
<i>Transformationeel leiderschap</i>	11.557	1	5	2,59	0,95	1-5
<i>HRM-uitkomsten</i>						
Affectief commitment	11.557	1	5	2,02	0,98	1-5
Werkmotivatie	11.557	1	5	1,69	0,75	1-5
Dummy Vertrekintentie (0 = niet, 1 = wel)	11.557	0	1	0,18	0,38	
<i>Controlevariabelen</i>						
Dummy Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	11.557	0	1	0,41	0,49	
Leeftijd	11.557	20	70	49,62	9,54	
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	10989	0	1	0,08	0,27	
Dummy Leidinggevend (0 = niet, 1 = wel)	11543	0	1	0,22	0,415	
Dummy Openbaar Bestuur (0 = niet, 1 = wel)	11.557	0	1	0,39	0,489	
Dummy Onderwijs en Wetenschappen (0 = niet, 1 = wel)	11.557	0	1	0,50	0,500	
Dummy Veiligheid (0 = niet, 1 = wel)	11.557	0	1	0,11	0,310	

HOOFDSTUK 4: DIVERSITEITSMANAGEMENT IN DE PUBLIEKE SECTOR

In dit hoofdstuk worden de eerste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. De eerste paragraaf 4.1 bevat een uiteenzetting van het diversiteitsbeleid dat door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt ingezet. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 beschreven welke diversiteitsperspectieven voorkomen in de publieke sector. In paragraaf 4.3 wordt er beschreven in hoeverre er sprake is van *managing diversity* in de publieke sector. Daaropvolgend zal in paragraaf 4.4 worden beschreven welke beleidsinstrumenten in de publieke sector wordt gehanteerd. Eerst wordt er een algemene beschrijving gegeven, waarna wordt nagegaan of er verschillen bestaan tussen sectoren. De resultaten die in dit hoofdstuk aan bod komen, zullen leiden tot de beantwoording van de eerste deelvraag. Overigens wordt in dit hoofdstuk gewerkt met het totaal gewogen databestand.

4.1 DIVERSITEITSBELEID

De rol van het ministerie bij het initiëren van diversiteitsbeleid is door een kabinetswijziging veranderd. Voor de wijziging was diversiteit nog één van de beleidsprioriteiten van het ministerie. Het diversiteitsbeleid focuste zich op het behalen van streefcijfers voor de instroom van vrouwen en allochtonen en een vermindering van de uitstroom van 50-plussers (Ministerie van BZK, 2009). Hier ligt de aandacht vooral nog op de instroom, doorstroom en behoud van specifieke groepen. Het ministerie is zich er van bewust dat er sectorspecifieke verschillen zijn in de uitvoering van diversiteitsbeleid en ontwikkelde instrumenten om de sectoren hierbij te ondersteunen. Instrumenten om hiertoe te komen, waren onder andere het ontwikkelen van de diversiteitsindex, dat de diversiteit van organisaties inzichtelijk maakt, het formuleren van bestuurlijke afspraken omtrent diversiteit en diversiteitsbeleid en het Charter Talent naar de Top (Ministerie van BZK, 2009).

Het diversiteitsbeleid dat het ministerie voerde, berustte zich op drie pijlers. De eerste pijler richt zich op het aanjagen en stimuleren van overheidswerkgevers. Dit doet het ministerie door het actief uitdragen van diversiteitsbeleid en afspraken te maken met sectorwerkgevers. Ten tweede het ondersteunen van overheidswerkgevers bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid door bijvoorbeeld kennisoverdracht. Tot slot blijft

het ministerie de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen rondom diversiteitsbeleid monitoren en indien nodig bijsturen (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2010). Overheidssectoren formuleren vervolgens een businesscases waarin vermeld staat welke motieven ten grondslag liggen aan het bevorderen van diversiteit en welke acties ondernomen zullen worden. Een businesscase geeft dus expliciet weer waarom de organisatie baat heeft bij het bevorderen van diversiteit in de organisatie. Hierbij gaat het om de vraag welke voordelen diversiteit oplevert voor het functioneren van de organisatie of afdeling. Het gaat dus om een kosten/batenanalyse. Hierin komt naar voren welke doelen er nagestreefd worden en hoe deze bereikt gaan worden.

Met het veranderen van het politieke klimaat en daarmee een nieuwe regering en kabinet, wijzigen de beleidsprioriteiten, waaronder het diversiteitsbeleid. In het regeerakkoord stelt het kabinet Rutte-Verhagen dat men het diversiteits/voorkeursbeleid op basis van geslacht en etniciteit beëindigt (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010). Het diversiteitsbeleid en de rol van het ministerie van BZK veranderen hierdoor. Het ministerie zal niet meer sturen op kwantitatieve doelstellingen, maar blijft een divers personeelsbestand blijft vinden gezien de komende tekorten op de arbeidsmarkt (Ministerie van BZK, 2011b). Waar het diversiteitsbeleid in eerste instantie focuste op streefcijfers, laat het ministerie dit nu los en neemt een lichte vorm van monitoring aan.

De opgedane kennis ten aanzien van diversiteit wordt een deel van het algemene HRM- en arbeidsmarktbeleid. Hierbij is het van belang dat in werving- en selectieprocedures aandacht is voor het herkennen en objectief beoordelen van verschillende kwaliteiten bij sollicitanten. Bij deze procedures zullen persoonskenmerken echter geen leidende indicatoren zijn. De werving en selectie vindt plaats door de match tussen sollicitant en organisatie (Ministerie van BZK, 2011b). Hierbij zijn persoonskenmerken als leeftijd, geslacht en herkomst minder relevant.

De faciliterende rol die het ministerie had, verandert dus naar een van monitoren en agenderen en er wordt niet meer gestuurd op kwantitatieve doelstellingen. Diversiteit blijft echter wel een belangrijk onderwerp gezien de komende tekorten als gevolg van de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het van belang dat diversiteit staat voor kwaliteit en herkenbaarheid in een pluriforme samenleving. Ook

zou een divers personeelbestand beter in staat zijn vraagstukken, die voortkomen uit een veranderende samenleving, op te kunnen vangen (Ministerie van BZK, *te verschijnen*).

Het diversiteitsbeleid dat in eerste instantie uitging van voorkeursbeleid voor minderheidsgroepen krijgt steeds meer een andere vorm. De aandacht verschuift naar de kwaliteiten van werknemers. Hierbij is er aandacht voor individuele verschillen en hoe deze kunnen bijdragen aan de organisatie en het werken in teams (Ministerie van BZK, 2011b). Verder is het van belang dat diversiteit en diversiteitsbeleid bijdraagt aan de inclusiviteit van de organisatie (Ministerie van BZK, 2010). Bovendien is het aan de verschillende sectoren om zelf hun diversiteitsbeleid vorm te geven, diversiteitsbeleid is immers maatwerk (Ministerie van BZK, *te verschijnen*).

Om meer inzicht te krijgen over het diversiteitsmanagement dat in de publieke sector wordt gevoerd, zijn er verschillende variabelen gebruikt om dit te meten. Deze variabelen verschillen in hun abstractieniveau. Dit houdt in dat de variabele diversiteitsperspectieven iets zegt over de reden waarom een organisatie wel of niet aan diversiteitsmanagement doet. Vervolgens geeft de variabele *managing diversity* weer in hoeverre respondenten een diversiteitscultuur in hun organisatie ervaren. Op basis van een visie over diversiteit en/of een cultuur van diversiteit, kan een organisatie ook concrete diversiteitinstrumenten hanteren. De volgende paragrafen behandelen de beschrijvende analyse van elk variabele.

4.2 DIVERSITEITSPERPECTIEVEN

De verschillende diversiteitsperspectieven zijn aan de hand van vijf casussen met een schaal variërend van (1) ‘Heel erg van toepassing’ en (5) ‘Helemaal niet van toepassing’ gemeten. De analyse van de resultaten zal eerst betrekking hebben over de gehele publieke sector. Vervolgens zullen de verschillen per sector worden uitgelicht.

4.2.1 STREVEN NAAR HOMOGENITEIT

Voor het perspectief streven naar homogeniteit blijkt slechts 9,7% van de respondenten de voorgestelde casus *heel erg van toepassing* te vinden voor de organisatie waar hij/zij werkzaam in is. Verder is 43,3% van mening dat het streven naar homogeniteit *van toepassing* is voor de organisatie. Op basis van deze cijfers kan geconcludeerd worden dat het streven naar homogeniteit overeenkomt met de kenmerken van de organisatie van een meerderheid van de respondenten (53%). Het

valt ook op dat 30,1% van de respondenten *neutraal* hebben geantwoord. Dit betekent dat een meerderheid van de respondenten uit de publieke sector van mening is dat de organisatie overeenkomsten tussen medewerkers waardeert. Bij gedeelde waarden en een gemeenschappelijk doel zouden organisatiedoelstellingen beter kunnen worden behaald. Dit betekent dat het personeelsbeleid, volgens de perceptie van de respondenten, in de publieke sector vooral uitgaat van gemeenschappelijke waarden en doelen tussen organisatie en werknemer.

Om na te gaan of de aanwezigheid van een bepaald perspectief afhankelijk is van de sector, is nagegaan of per sector het perspectief wel of niet van toepassing is. De vraag in hoeverre de casus van toepassing is voor de organisatie bestaat uit vijf antwoordcategorieën. Om de vergelijking tussen sectoren overzichtelijker te maken, is er hier gekozen om de vijf categorieën te hercoderen naar een categorie 0 = niet en een categorie 1 = wel aanwezig in de organisatie. De categorieën (1) 'Helemaal mee eens' en (2) 'Enigszins mee eens' worden hierbij de categorie 1 = wel van toepassing. De overige categorieën behoren dan tot 0 = niet van toepassing. Door twee categorieën te maken, is het gemakkelijker te concluderen of een perspectief voorkomt in een bepaalde sector.

Een meerderheid (54,7%) van respondenten werkzaam binnen het Rijk is van mening dat het streven naar homogeniteit *niet van toepassing* is voor de organisatie. Van de respondenten werkzaam bij de Gemeenten vindt 57,2% het streven naar homogeniteit *niet van toepassing* voor hun organisatie. Opvallend is dat voor de sector Primair Onderwijs iets minder dan driekwart (74,5%) van de respondenten van mening is dat het streven naar homogeniteit *wel van toepassing* is voor de organisatie tegenover 25,5% die vindt dat het niet van toepassing is. Ook bij de sector Defensie militair personeel vindt tweederde van de respondenten (66,4%) dat het streven naar homogeniteit *wel van toepassing* is voor de organisatie. Voor de sector Rechterlijke Macht en Voorgezet Onderwijs is dat respectievelijk 62,8% en 60%. Anders is de verdeling bij de sectoren Wetenschappelijk Onderwijs en de Onderzoeksinstituten. Voor hen is respectievelijk 62,4% en 62,5% van mening dat het streven naar homogeniteit *niet van toepassing* is voor hun organisatie.

Het blijkt dat de sectoren significant verschillen van elkaar ($\chi^2 = 716,531$; $p < ,001$). Opmerkelijk is dat een merendeel van de respondenten werkzaam in het Primair Onderwijs vindt dat het streven naar homogeniteit erg van toepassing is voor de

organisatie, gezien er de laatste jaren steeds meer aandacht komt voor het bevorderen van de diversiteit in het Primair Onderwijs. Het personeelsbestand in deze sector bestaat voornamelijk uit vrouwelijke werknemers met een geringe instroom van mannen en niet-westerse allochtonen (Grootscholte & Jettinghoff, 2010). Onderzoeksinstellingen blijken relatief het minst overeen te komen met het perspectief streven naar homogeniteit. Een reden hiervoor kan zijn dat homogeniteit in het personeelsbestand voor deze sector niet van belang is voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

4.2.2 COLORBLIND-BELEID

Het voeren van *colorblind*-beleid betekent dat de organisatie niet bewust bezig is met het creëren van een cultureel diverse personeelssamenstelling. De juiste competenties van werknemers staan voorop. Van de respondenten vindt 18,5% dat de casus *heel erg van toepassing* is voor de organisatie. Iets minder dan de helft, namelijk 49% vindt dat de kenmerken van *colorblind*-beleid *van toepassing* is voor zijn/haar organisatie. Dit maakt dat ruim tweede derde van de respondenten uit de publieke sector van mening is dat de organisatie niet bewust bezig is met cultureel diverser worden. Van de respondenten heeft 19,3% *neutraal* geantwoord op de stelling. Een op de tien respondenten is van mening dat de casus *niet van toepassing* is op de organisatie waar hij/zij werkzaam is (10,4%). Slechts 2,7% vindt dat *colorblind*-beleid *helemaal niet van toepassing* is voor de organisatie. Dat ruim tweederde van de respondenten van mening is dat de organisatie niet bewust bezig is met het cultureel diverser maken van de personeelssamenstelling, komt overeen met het huidige gevoerde diversiteitsbeleid. Persoonskenmerken van sollicitanten zijn niet relevant, maar het gaat om de match tussen sollicitant en de organisatie of het team.

Verder toegespitst op de sectoren, blijken er een aantal uitschieters te zijn. Zo is ruim vier op de vijf respondenten (81,3%) werkzaam in de sector Onderzoeksinstellingen van mening dat de kenmerken van het *colorblind*-beleid overeenkomt met hun organisatie. Deze sector wordt gevolgd door de sectoren Primair Onderwijs en Voorgezet Onderwijs met respectievelijk 79% en 78,4% van de respondenten die vinden dat er in hun organisatie *colorblind*-beleid wordt gevoerd. Een sector die anders naar voren komt in de analyse is de sector Politie. Van de respondenten vindt maar liefst 71,3% dat het voeren van *colorblind*-beleid *niet van toepassing* is voor de organisatie waar zij werkzaam zijn. Ook bij de sector Defensie militair personeel vindt 56,4% van de respondenten dat *colorblind*-beleid *niet van toepassing* is voor

hun organisatie. De sectoren verschillen significant van elkaar ($\chi^2 = 884,403$; $p < ,001$).

De Onderzoeksinstellingen scoren hier het hoogst op het voeren van *colorblind*-beleid. Eerder scoorden zij het laagst op het perspectief streven naar homogeniteit. Onderzoeksinstellingen zijn dus niet bewust bezig met culturele diversiteit en vinden gemeenschappelijke waarden en doelen geen prioriteit. Het laagst scoort de sector Politie; dit betekent dat zij juist wel aandacht hebben voor culturele diversiteit. Voor de sector Politie heeft diversiteit ook meer betekenis in de organisatie gezien het dynamische werkveld waar zij in staan vergeleken met de Onderzoeksinstellingen.

4.2.3 DISCRIMINATION & FAIRNESS

Het *discrimination & fairness*-perspectief geeft weer of een organisatie vanuit de gedachte van gelijke kansen voor iedereen, streeft naar het bevorderen van de culturele diversiteit. Bovendien zouden organisaties ter ondersteuning van deze culturele diversiteit extra maatregelen nemen. Slechts 2% van de respondenten is van mening dat deze beschrijving *helemaal van toepassing* is voor de organisatie waar hij/zij werkzaam is. Van het totale aantal respondenten vindt 17,2% dat de beschrijving *van toepassing* is. Dus dit betekent dat ongeveer maar een op de vijf (19,2%) respondenten van mening is dat het D&F-perspectief in de organisatie voorkomt. Hiertegenover staat dat 39,5% van de respondenten *neutraal* hebben gereageerd op de stelling. Een op de drie respondenten (33,3%) vindt dat de beschrijving van het D&F-perspectief *niet van toepassing* is. Tot slot is 8% van de respondenten van mening dat de casus *helemaal niet van toepassing* is voor de organisatie. Slechts een klein percentage van de respondenten vindt dus dat het D&F-perspectief van toepassing is.

Ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren significant ($\chi^2 = 647,674$; $p < ,001$). De sector Primair Onderwijs scoort het laagst met slechts 9,2% van de respondenten die vindt dat het D&F-perspectief van toepassing is voor de organisatie. Het hoogst scoort de sector Politie waar maar liefst 46,7% van de respondenten van mening is dat de organisatiekenmerken wel overeenkomen met het D&F-perspectief. De sector Politie handelt dus meer vanuit het oogpunt dat het streven naar diversiteit rechtvaardigheid en gelijkheid waarborgt en discriminatie wegwerkt.

4.2.4 ACCESS & LEGITIMACY

Bij een *access & legitimacy*-perspectief in de organisatie streeft de organisatie naar culturele diversiteit om de toegang tot de markt te verhogen, het verbeteren van het klant/burgercontact, met als doel de effectiviteit van de organisatie te bevorderen. Van het totale aantal respondenten vindt slechts 3,1% dat het perspectief *heel erg van toepassing* is op de organisatie. Een op de vijf respondenten (20,4%) is van mening dat kenmerken van het A&L-perspectief *van toepassing* zijn op hun organisatie. Ook hier heeft ruim 37,7% van de respondenten *neutraal* gereageerd op de stelling. Van de respondenten vindt 30,7% de casus *niet van toepassing* en 8,1% vindt de casus *helemaal niet van toepassing*. Slechts een kleine vierde deel van de respondenten werkzaam in de publieke sector vindt dus dat de kenmerken van het A&L-perspectief van toepassing is op hun organisatie. Voor het overheidshandelen is het belangrijk dat het personeelsbestand een representatieve weergave is van de samenleving. Dit vanuit een legitimiteitsperspectief en de voorbeeldfunctie die de overheid als werkgever heeft. Hieruit zou moeten leiden dat de publieke sector hoger zou moeten scoren op dit perspectief, maar gezien slechts 23,5% van de respondenten vindt dat het perspectief van toepassing is op de organisatie, kan gesteld worden dat dit niet het geval is.

Door in de analyse verder in te zoomen op de verschillende sectoren, blijken de resultaten significant te variëren ($\chi^2 = 882,779$; $p < ,001$). Voor de sector Onderzoeksinstellingen vindt slechts 9,4% van de respondenten dat het A&L-perspectief wel van toepassing is en dus 90,6% vindt dat van niet. Dit kan te maken hebben met de activiteiten binnen de sector, doordat zij bijvoorbeeld minder in aanraking komen met een divers klant/burgerpopulatie. Een uitschieter naar de andere kant is de sector Politie. Hier vindt 62,8% van de respondenten dat de kenmerken van het A&L-perspectief overeenkomen met de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Ook de sectoren Hoger Beroeps Onderwijs en Defensie militair personeel scoren hoger dan de andere sectoren. Zo vindt respectievelijk 30,4% en 34% dat het A&L-perspectief wel van toepassing is. De omgeving waarin een organisatie functioneert, kan dus van invloed zijn op de manier waarop men naar diversiteit kijkt. De sector Politie is veelal werkzaam in een dynamische omgeving en zal dus vaker vanuit een A&L-perspectief handelen om het contact met de samenleving te verbeteren.

4.2.5 INTEGRATION & LEARNING

Het *integration & learning*-perspectief gaat er vanuit dat diversiteit een resource is voor leren, verandering en vernieuwing. Door de verschillende standpunten die ontstaan door diversiteit kan men beter samenwerken en zich verder ontwikkelen, met als doel uiteindelijk de organisatieprestaties te verbeteren. De beschrijvende resultaten laten zien dat slechts 1,7% van de respondenten de casus *heel erg van toepassing* vindt en 16,7% *van toepassing*. Dit betekent dat slechts 18,4% van de respondenten werkzaam in de publieke sector van mening is dat het I&L-perspectief overeenkomt met hun organisatie. Opvallend is dat 40,3% van de respondenten *neutraal* hebben geantwoord op deze stelling. 33,3% procent van de respondenten vindt dat de kenmerken van het perspectief *niet van toepassing is* en zelfs 8,1% vindt dat het *helemaal niet van toepassing is*. Slechts een kleine groep van de respondenten vindt kortom dat de organisatie bewust bezig is met culturele diversiteit, vanuit de gedachte dat diversiteit een bron kan zijn voor het verbeteren van de kerntaken en werkprocessen. Dat maar liefst 40,3% van de respondenten neutraal hebben geantwoord, is een interessante bevinding. Dit kan erop wijzen dat een groot deel van de respondenten mogelijk niet op de hoogte is wat het de visie van de organisatie is en of de organisatie vanuit dit perspectief handelt.

Ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren significant ($\chi^2 = 384,279$; $p < ,001$). De sector Waterschappen scoort relatief het laagst op het I&L-perspectief, slechts 12,1% vindt dat de kenmerken van de organisatie overeenkomen met het I&L-perspectief. Ook zijn er sectoren die hoger scoren dan de totale publieke sector. Zo vindt al 26,1% van de respondenten van het Hoger Beroeps Onderwijs dat het I&L-perspectief wel van toepassing is. De sector Politie scoort hier opnieuw het hoogst met 43,2% van de respondenten die vinden dat het perspectief wel van toepassing is op hun organisatie. Bij het Defensie militair personeel vindt 22,5% dat het I&L-perspectief wel van toepassing is op de organisatie.

Ook hier scoort dus de sector Politie het hoogst op het diversiteitsperspectief. Dit betekent dat de sector Politie het meest bewust bezig is met diversiteit en diversiteitsbeleid dan de overige sectoren. Een verklaring hiervoor ligt mogelijk bij het dynamische werkveld waar de sector zich in bevindt. Hierdoor voelt de sector Politie meer de noodzaak van diversiteit als meerwaarde voor de organisatie, zij staan immers dicht bij een pluriforme samenleving. Verassend hoog scoorde de sector Defensie militair personeel op de diversiteitsperspectieven. De sector scoort op alle

diversiteitsperspectieven hoger dan de meeste sectoren. Dus hoewel gemeenschappelijke normen en doelen binnen de sector worden gewaardeerd, is er ook bewuste aandacht voor diversiteit in de organisatie.

Om een totaal beeld te krijgen in hoeverre de verschillende perspectieven *wel van toepassing* zijn voor de sectoren, wordt hiervan in tabel 4.1 een overzicht gegeven. Per sector is aangegeven hoeveel procent van de respondenten vinden dat een perspectief overeenkomt met de kenmerken van hun organisatie. Hierbij wordt aangegeven hoe vaak een perspectief voorkomt in een sector. Verder is aangegeven of de verschillen significant zijn.

Tabel 4.1: Aanwezigheid perspectieven per sector (in percentages)

Sector	Perspectief	Homogeniteit	Colorblind	D&F	A&L	I&L	N
Rijk		45,3%	60,0%	24,7%	24,0%	16,7%	1397
Gemeenten		42,8%	69,2%	19,6%	24,7%	16,6%	2308
Provincies		40,1%	69,3%	20,3%	14,4%	15,0%	153
Rechterlijke Macht		62,8%	66,7%	18,6%	25,6%	14,0%	43
Waterschappen		48,3%	72,4%	19,8%	14,7%	12,1%	116
PO		74,5%	79,0%	9,2%	12,9%	14,2%	2154
VO		60,0%	78,4%	12,4%	15,4%	14,2%	1201
MBO		45,4%	70,6%	15,4%	22,8%	16,3%	667
HBO		47,3%	67,7%	19,3%	30,4%	26,1%	471
WO		37,6%	71,5%	20,3%	16,2%	19,6%	649
Onderzoeksinstellingen		37,5%	81,3%	12,5%	9,4%	15,6%	32
UMC		43,7%	73,6%	14,9%	24,5%	19,6%	792
Politie		52,4%	28,7%	46,7%	62,8%	43,2%	724
Defensie burgerpersoneel		55,9%	63,4%	16,5%	22,7%	13,1%	358
Defensie militair personeel		66,4%	43,6%	34,6%	34,0%	22,5%	485
Publieke sector totaal		53,0%	67,6%	19,2%	23,5%	18,4%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)		716,531	884,403	647,674	882,779	384,279	

4.3 MANAGING DIVERSITY

De voorgaande paragraaf ging dieper in op de verschillende perspectieven die weergegeven in welke mate organisaties waarde hechten aan diversiteit. Om het abstractieniveau te verlagen, kan er gekeken worden of er in een sector sprake is van een diversiteitscultuur en of diversiteit wordt gestimuleerd met behulp van speciale programma's en processen. Deze vorm van diversiteitsmanagement gaat zowel in op componenten van beleid als managementactiviteiten. Om dit te meten is er gebruik gemaakt van een drietal items die vervolgens zijn geconstrueerd als de schaal

managing diversity. De schaal loopt van (1) ‘Helemaal mee eens’ tot (5) ‘Helemaal mee oneens’. De publieke sector scoort volgens de respondenten gemiddeld een 2,97 op deze schaal. Hoe lager de score, hoe meer sprake er is van *managing diversity* activiteiten. Dit houdt in op een schaal van één tot en met vijf, dat de respondenten vinden dat gemiddeld genomen er maar matig sprake is van *managing diversity*.

Ook hier blijken de verschillen tussen de sectoren significant ($F = 15,132$; $p < ,001$). Met het laagste gemiddelde van 2,65 scoort de sector Politie het sterkst op het *managing diversity* construct. De sector Politie heeft meer een diversiteitscultuur ten opzichte van de overige sectoren. De sector hanteert dus diverse processen en programma’s om diversiteit in de organisatie te stimuleren en deze te managen. Deze uitkomst was te verwachten, gezien de sector ook hoger scoorde op de voorgaande diversiteitsperspectieven. Het Voorgezet Onderwijs komt met een gemiddelde van 3,12 het minst overeen met het *managing diversity* concept. In tabel 4.2 is voor alle sectoren het gemiddelde op de schaal *managing diversity* opgenomen. Hoe lager de score, des te meer er sprake is van *managing diversity* en dus een diversiteitscultuur en speciale programma’s en processen die organisaties inzetten voor het bevorderen en benutten van diversiteit.

Tabel 4.2: Managing diversity per sector

Sector	Gemiddelde	N
Rijk	2,97	1397
Gemeenten	2,95	2308
Provincies	3,00	153
Rechterlijke Macht	2,93	43
Waterschappen	2,99	116
Primair Onderwijs	2,98	2154
Voortgezet Onderwijs	3,12	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	3,05	667
Hoger Beroepsonderwijs	2,98	471
Wetenschappelijk Onderwijs	3,00	649
Onderzoekinstellingen	3,00	32
Universitaire Medische Centra	3,00	792
Politie	2,65	724
Defensie burgerpersoneel	2,98	358
Defensie militair personeel	2,74	485
Publieke sector totaal	2,97	11.549

$F = 15,372$ ($p < ,001$)

4.4 BELEIDSINSTRUMENTEN

De voorgaande paragrafen geven weer waarom een organisatie diversiteit wel of niet in de organisatie stimuleert en of er sprake is van *managing diversity*. Om specifieker in te gaan op de beleidsinstrumenten, die organisaties in het kader van het diversiteitsmanagement kunnen inzetten, zijn er een zevental instrumenten op basis van de diversiteitsperspectieven en veel voorkomende interventies onderscheiden. Respondenten konden aangeven of het instrument wordt gebruikt (ja), niet wordt gebruikt (nee) en er was antwoordcategorie “weet niet”. Deze categorie is meegenomen in de beschrijvende analyse in deze paragraaf, omdat een beduidend hoog percentage respondenten met “weet niet” hebben geantwoord.

Het eerste instrument gaat over het wel of niet voeren van voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen in de organisatie. Voor het totale aantal respondenten geldt dat 27,4% vindt dat de organisatie wel aan voorkeursbeleid doet. Iets minder dan de helft (46,2%) vindt dat de organisatie geen voorkeursbeleid voert. Opmerkelijk is dat iets meer dan een kwart van de respondenten (26,4%) “weet niet” heeft geantwoord. Dit zou dus betekenen dat één op de vier respondenten niet weet of er voorkeursbeleid in de organisatie wordt gevoerd.

Ook hier blijken er weer significante verschillen voor te komen tussen de diverse sectoren ($\chi^2 = 1274,79$; $p < ,001$). Het Voorgezet Onderwijs en het Middelbaar Beroeps Onderwijs blijken relatief het minst vaak voorkeursbeleid te voeren, respectievelijk 12% en 12,4%. Het hoogst scoort de Politie met een percentage van 65,9%, gevolgd door Defensie militair personeel met 56,9%. Een meerderheid van de respondenten werkzaam in deze sectoren vindt dus dat de organisatie voorkeursbeleid hanteert voor de instroom en doorstroom van specifieke groepen, bijvoorbeeld mannen/vrouwen, jongeren/ouderen of allochtonen/autochtonen. De sectoren Politie en Defensie militair personeel scoorden ook hoger op het D&F-perspectief dan de overige sectoren. Hiermee kan dus gesteld worden dat naast de visie deze sectoren ook een instrument hanteren dat overeenkomt met de kenmerken van het D&F-perspectief. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de vraag of de verschillende sectoren aan voorkeursbeleid doen.

Tabel 4.3: Gebruik van voorkeursbeleid per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	32,1%	38,4%	29,5%	1397
Gemeenten	23,3%	47,7%	29,1%	2308
Provincies	30,7%	37,3%	32,0%	153
Rechterlijke Macht	16,3%	48,8%	34,9%	43
Waterschappen	25,0%	47,4%	27,6%	116
Primair Onderwijs	27,6%	54,3%	18,1%	2154
Voortgezet Onderwijs	12,0%	62,0%	26,0%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	12,4%	54,9%	32,7%	667
Hoger Beroepsonderwijs	15,7%	51,2%	33,1%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	33,4%	39,1%	27,4%	649
Onderzoekinstellingen	24,2%	48,5%	27,3%	32
Universitaire Medische Centra	16,7%	46,6%	36,7%	792
Politie	65,9%	18,2%	15,9%	724
Defensie burgerpersoneel	26,3%	45,8%	27,9%	358
Defensie militair personeel	56,9%	22,7%	20,4%	485
Publieke sector totaal	27,4%	46,2%	26,4%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)	1274,79			

Organisaties zouden ook streefcijfers voor de instroom en doorstroom voor specifieke groepen kunnen hanteren, eveneens een instrument typerend voor het D&F-perspectief. Een op de vijf respondenten (21,2%) uit de totale publieke sector vindt dat de organisatie streefcijfers hanteert. Vervolgens vindt 43,7% van de respondenten dat de organisatie geen streefcijfers gebruikt en maar liefst 35,1% van de respondenten weet niet of de organisatie streefcijfers inzet voor instroom en doorstroom van specifieke groepen.

De sectoren Voorgezet Onderwijs (VO) en Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO) scoren hier relatief het laagst met respectievelijk 7,6% en 8,5% van de respondenten die vinden dat de organisatie streefcijfers hanteert. Van de sector VO vindt 61,9% dat de organisatie geen streefcijfers heeft en 30,6% weet niet of de organisatie hiermee werkt. Voor de sector MBO is dat respectievelijk 50,5% en 40,9%. In de sectoren Defensie militair personeel en de Politie hanteren volgens de respondenten het vaakst streefcijfers. Van de respondenten werkzaam bij Defensie militair personeel vindt 60,3% dat de organisatie met streefcijfers werkt, 14,9% vindt van niet en 24,8% weet het niet. Bij de sector Politie vindt 58,9% dat er wel streefcijfers worden gebruikt, 12,6% vindt van niet en 28,5% weet het niet. Ook hier kan het gebruik van het instrument worden gekoppeld aan het D&F-perspectief. Hierbij geldt dat hoe meer er sprake is van een D&F-perspectief, des te groter de kans dat er ook dergelijke instrumenten ingezet zullen worden. In tabel 4.4 worden de resultaten voor elke sector

weergegeven. De verschillen tussen de sectoren zijn hierbij significant ($\chi^2 = 1755,834$; $p < ,001$).

Tabel 4.4: Gebruik van streefcijfers per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	26,1%	35,4%	38,5%	1397
Gemeenten	15,4%	46,0%	38,7%	2308
Provincies	19,0%	34,6%	46,4%	153
Rechterlijke Macht	9,5%	52,4%	38,1%	43
Waterschappen	16,4%	44,8%	38,8%	116
Primair Onderwijs	13,4%	57,4%	29,2%	2154
Voortgezet Onderwijs	7,6%	61,9%	30,6%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	8,5%	50,5%	40,9%	667
Hoger Beroepsonderwijs	16,1%	43,7%	40,1%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	31,6%	34,5%	33,9%	649
Onderzoekinstellingen	25,8%	41,9%	32,3%	32
Universitaire Medische Centra	16,5%	39,8%	43,7%	792
Politie	58,9%	12,6%	28,5%	724
Defensie burgerpersoneel	28,8%	35,8%	35,5%	358
Defensie militair personeel	60,3%	14,9%	24,8%	485
Publieke sector totaal	21,2%	43,7%	35,1%	11.549
χ^2 ($p < ,001$)	1755,834			

De vorige twee instrumenten gaan vooral uit van een D&F-perspectief. De volgende drie instrumenten gaan uit van een A&L-perspectief. Een instrument dat organisaties hierbij kunnen hanteren, is het inzetten van specifieke groepen om doelgroepen binnen of buiten de organisatie te bereiken. Van het totale aantal respondenten vindt 18,8% dat de organisatie het instrument hanteert. Verder vindt ruim de helft (50,6%) van de respondenten dat het instrument niet door de organisatie wordt ingezet en 30,6% weet niet of de organisatie specifieke groepen gebruikt om doelgroepen beter te bereiken.

Van de respondenten werkzaam in de sector Rechterlijke Macht vindt slechts 7,1% dat de organisatie specifieke groepen inzet om doelgroepen beter te bereiken. Eerder in de analyse vond 25,6% van de respondenten dat het A&L-perspectief wel van toepassing is op de organisatie. Dit specifieke instrument wordt echter volgens de respondenten weinig gebruikt. Een bepaalde visie hoeft dan niet in uiting te komen in een instrument. Overigens kan het zijn dat de sector gebruik maakt van andere instrumenten die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Een grotere groep respondenten werkzaam in de sector Politie, namelijk 53,5%, vindt wel dat de organisatie specifieke groepen inzet. De sector scoorde ook hoog op het A&L-

perspectief. Er is hier dus wel een match tussen visie en instrument. De visie dat de sector Politie heeft komt dan overeen met het instrument dat de sector inzet. Bovendien verschillen de sectoren significant van elkaar ($\chi^2 = 1215,428$; $p < ,011$). Een overzicht van alle sectoren wordt weergegeven in tabel 4.5.

Tabel 4.5: Gebruik van specifieke groepen per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	16,3%	46,7%	36,9%	1397
Gemeenten	19,0%	49,5%	31,6%	2308
Provincies	11,8%	49,0%	39,2%	153
Rechterlijke Macht	7,1%	61,9%	31,0%	43
Waterschappen	12,8%	56,4%	30,8%	116
Primair Onderwijs	10,8%	65,9%	23,3%	2154
Voortgezet Onderwijs	11,8%	63,4%	24,7%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	18,3%	49,8%	31,9%	667
Hoger Beroepsonderwijs	20,8%	46,1%	33,1%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	16,5%	54,4%	29,1%	649
Onderzoekinstellingen	15,2%	54,5%	30,3%	32
Universitaire Medische Centra	12,5%	45,7%	41,8%	792
Politie	53,5%	21,7%	24,8%	724
Defensie burgerpersoneel	19,3%	41,9%	38,8%	358
Defensie militair personeel	42,1%	23,9%	34,0%	485
Publieke sector totaal	18,8%	50,6%	30,6%	11.549
$\chi^2 (p < ,001)$	1215,428			

Organisaties zouden ook selectieteams divers kunnen samenstellen om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen. Voor de gehele publieke sector geldt dat 14,6% van de respondenten vindt dat de organisatie diverse selectieteams inzet. Voorts blijkt iets meer dan de helft (52.9%) van de respondenten van mening te zijn dat de organisatie hier niet aan doet en 32,4% weet het niet. Tabel 4.6 geeft een overzicht van de vraag of er gebruik wordt gemaakt van diverse selectieteams.

De verschillen tussen de sectoren zijn ook hier weer significant ($\chi^2 = 420,711$; $p < ,001$). Van de sector Politie vindt 23,3% van de respondenten dat de organisatie diverse selectieteams samenstelt om de kwaliteiten bij diverse sollicitanten te herkennen. Deze sector scoort hiermee hoger dan de overige sectoren en komt overeen met de hogere score op het A&L-perspectief. In de sector Defensie burgerpersoneel vindt slechts 9,5% dat de organisatie diverse selectieteams hanteert en scoort hiermee het laagst. Overigens weet een relatief grote groep respondenten niet of er diverse selectieteams worden gebruikt. Dit kan erop duiden dat de communicatie hierover niet duidelijk is in de organisatie en/of dat slechts een beperkte groep geïnformeerd is over de gehanteerde instrumenten.

Tabel 4.6: Gebruik van diverse selectieteams per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	14,7%	49,3%	35,9%	1397
Gemeenten	14,6%	54,0%	31,5%	2308
Provincies	15,0%	51,6%	33,3%	153
Rechterlijke Macht	11,9%	52,4%	35,7%	43
Waterschappen	17,1%	56,4%	26,5%	116
Primair Onderwijs	14,1%	63,1%	22,8%	2154
Voortgezet Onderwijs	13,2%	61,5%	25,2%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	10,2%	55,3%	34,5%	667
Hoger Beroepsonderwijs	13,6%	52,9%	33,5%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	21,0%	47,4%	31,6%	649
Onderzoekinstellingen	19,4%	54,8%	25,8%	32
Universitaire Medische Centra	11,1%	47,1%	41,8%	792
Politie	23,2%	33,3%	43,5%	724
Defensie burgerpersoneel	9,5%	52,1%	38,4%	358
Defensie militair personeel	15,1%	35,3%	49,7%	485
Publieke sector totaal	14,6%	52,9%	32,4%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)	420,711			

Een ander instrument dat organisaties kunnen gebruiken, is een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie. Van het totale aantal respondenten vindt 17,9% dat er sprake is van dit instrument, 56% ervaart dit niet en 26,1% weet niet of het instrument door de organisatie wordt gebruikt. Voor de gehele publieke sector geldt dus dat het instrument waarschijnlijk relatief weinig wordt ingezet.

Tussen de diverse sectoren blijken grote en statistisch significante verschillen te zijn. Zo vindt in de sector Rechterlijke Macht slechts 2,3% van de respondenten dat er gebruik wordt gemaakt van netwerken en scoort hiermee het laagst. Er kan dus worden gesteld dat in deze sector nauwelijks een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen wordt ingezet om specifieke groepen beter te bereiken. Toch vindt 25,6% van de respondenten dat er wel sprake is van een A&L-perspectief (zie § 4.2.4). Het kan dus zijn dat de instrumenten die hier worden behandeld niet worden gebruikt, ondanks er wel kenmerken van het A&L-perspectief in de organisatie voorkomen. Dat een organisatie een bepaalde visie heeft, hoeft overigens niet te betekenen dat er ook instrumenten volgens die visie worden ingezet. Overigens kan het voorkomen dat organisaties andere instrumenten gebruiken dan de

hier onderzochte instrumenten, omdat het slechts gaat om een selectie van veel gebruikte interventies.

Van de verschillende sectoren scoort de sector Politie het hoogst met een 47,8% van de respondenten die vinden dat er netwerken worden gebruikt. Voor de drie verschillende instrumenten die onder het A&L-perspectief kunnen worden geschaard, scoort de sector Politie het hoogst. Deze sector scoorde ook het hoogst op het A&L-perspectief. Voor deze sector geldt dus wel dat er onder een bepaald perspectief ook specifieke instrumenten worden gebruikt. Het gebruik van een instrument is dus sectorafhankelijk. Een overzicht van de verschillen tussen de sectoren is samengevat in tabel 4.7.

Tabel 4.7: Inzet van netwerken per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	23,7%	45,9%	30,4%	1397
Gemeenten	14,6%	57,5%	27,8%	2308
Provincies	28,1%	45,1%	26,8%	153
Rechterlijke Macht	2,3%	74,4%	23,3%	43
Waterschappen	9,5%	62,1%	28,4%	116
Primair Onderwijs	5,3%	75,9%	18,7%	2154
Voortgezet Onderwijs	5,2%	74,0%	20,8%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	6,0%	64,5%	29,5%	667
Hoger Beroepsonderwijs	11,5%	59,2%	29,3%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	31,9%	42,5%	25,6%	649
Onderzoekinstellingen	21,9%	46,9%	31,3%	32
Universitaire Medische Centra	17,9%	47,1%	35,0%	792
Politie	52,2%	20,6%	27,2%	724
Defensie burgerpersoneel	31,1%	42,9%	26,1%	358
Defensie militair personeel	47,8%	24,7%	27,4%	485
Publieke sector totaal	17,9%	56,0%	26,1%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)	1900,417			

Het instrument dat gebaseerd is op het perspectief I&L is het hanteren van trajecten voor het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit. Een kwart (25,5%) van het totale aantal respondenten vindt dat er sprake is van dergelijke trajecten, 44,7% vindt van niet en 29,8% weet het niet.

Ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren significant ($\text{Chi}^2 = 561,306$; $p < ,001$). Van de verschillende sectoren scoort de sector Onderzoekinstellingen het laagst met slechts 15,6% van de respondenten die vinden dat er trajecten worden ingezet. De sector Politie scoort weer het hoogst met 48,5% van de respondenten die wel vinden

dat er trajecten worden ingezet. Dit resultaat is niet verassend, gezien de sector Politie bij de voorgaande visies en instrumenten ook hoger scoorde. Tabel 4.8 geeft een overzicht van de vraag of de organisatie volgens de respondenten trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit inzet.

Tabel 4.8: Inzet van trajecten per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	24,3%	42,2%	33,5%	1397
Gemeenten	22,7%	46,2%	31,0%	2308
Provincies	24,7%	42,2%	33,1%	153
Rechterlijke Macht	21,4%	47,6%	31,0%	43
Waterschappen	25,0%	42,2%	32,8%	116
Primair Onderwijs	22,6%	55,7%	21,7%	2154
Voortgezet Onderwijs	21,8%	54,5%	23,6%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	23,1%	46,9%	30,1%	667
Hoger Beroepsonderwijs	28,9%	41,4%	29,7%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	20,8%	41,8%	37,4%	649
Onderzoekinstellingen	15,6%	50,0%	34,4%	32
Universitaire Medische Centra	23,6%	35,1%	41,3%	792
Politie	48,5%	23,6%	27,9%	724
Defensie burgerpersoneel	27,7%	39,5%	32,8%	358
Defensie militair personeel	39,0%	26,4%	34,6%	485
Publieke sector totaal	25,5%	44,7%	29,8%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)	561,306			

Tot slot kunnen organisaties trainingen gebruiken waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen. Voor de gehele publieke sector geldt dat 16,5% van de respondenten vinden dat er sprake is van trainingen. Hiertegenover staan 56,5% van de respondenten die vinden dat er geen trainingen worden ingezet en 27% die het niet weet. Ook tussen de sectoren blijken respondenten een diverse perceptie hierover te hebben met significante verschillen tussen de sectoren ($\text{Chi}^2 = 1532,239$; $p < ,001$).

De sector Provincies scoort het laagst met 5,9% van de respondenten die wel vinden dat er sprake is van trainingen, 62,7% die het niet zo ervaart en 31,4% die het niet weet. Bij de sector Politie blijkt de verdeling weer anders te liggen. Zo vindt de helft (50,1%) van de respondenten werkzaam bij de Politie dat de organisatie gebruik maakt van trainingen. Een kwart vindt van niet (25%) en ook weer een kwart weet het niet (24,95). Dit betekent dat de sector Politie veruit het meest doet aan diversiteitsmanagement in vergelijking met de overige sectoren. De instrumenten die worden gebruikt zijn sector afhankelijk en komen in de meeste gevallen overeen met

de visies die organisaties hebben over diversiteit. Een overzicht van de resultaten van deze vraag wordt in tabel 4.9 weergegeven.

Tabel 4.9: Inzet van diversiteitstrainingen per sector

Sector	Ja	Nee	Weet niet	N
Rijk	15,1%	52,1%	32,8%	1397
Gemeenten	9,7%	62,0%	28,3%	2308
Provincies	5,9%	62,7%	31,4%	153
Rechterlijke Macht	14,0%	60,5%	25,6%	43
Waterschappen	6,0%	64,7%	29,3%	116
Primair Onderwijs	7,2%	75,9%	16,9%	2154
Voortgezet Onderwijs	13,5%	65,9%	20,6%	1201
Middelbaar Beroepsonderwijs	18,6%	55,4%	26,0%	667
Hoger Beroepsonderwijs	23,6%	50,1%	26,3%	471
Wetenschappelijk Onderwijs	18,4%	50,3%	31,3%	649
Onderzoekinstellingen	12,5%	62,5%	25,0%	32
Universitaire Medische Centra	17,0%	42,9%	40,0%	792
Politie	50,1%	25,0%	24,9%	724
Defensie burgerpersoneel	20,7%	39,4%	39,9%	358
Defensie militair personeel	40,7%	27,8%	31,5%	485
Publieke sector totaal	16,5%	56,5%	27,0%	11.549
Chi ² ($p < ,001$)	1532,239			

4.5 CONCLUSIE

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk bevatte een uiteenzetting van het diversiteitsbeleid dat door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt ingezet en gestimuleerd. Hieruit bleek dat het beleid van het stellen van kwantitatieve streefcijfers veranderde naar beleid waar kwaliteit met oog voor verschil voorop staat. Het oorspronkelijke D&F-perspectief als motivatie voor beleid, waar vanuit het gelijkheidsbeginsel streefcijfers voor de instroom en doorstroom van specifieke doelgroepen wordt beredeneerd, raakt dus meer de achtergrond. In plaats daarvan hanteren publieke sectoren een combinatie van de verschillende diversiteitsperspectieven.

Bovendien erkent het ministerie dat diversiteitsbeleid vooral ook maatwerk is en dus sectorspecifiek. Dit komt ook naar voren in de beschrijvende analyse. De verschillende diversiteitsperspectieven, *managing diversity* en de instrumenten verschillen per sector. Vooral de sector Politie valt bij de analyse het meest op door de hoge scores op de perspectieven, *managing diversity* en de instrumenten. Voor deze

sector geldt dat er volgens de respondenten een combinatie van visies en instrumenten aanwezig is.

Van de diversiteitsperspectieven komt het *colorblind*-beleid volgens de respondenten veruit het meest voor in de publieke sector, gevolgd door het streven naar homogeniteit. Het laagst scoort het I&L-perspectief. Dat het I&L-perspectief volgens de respondenten het minst van toepassing is, betekent niet dat dit ook geldt voor de instrumenten. Het inzetten van trajecten voor het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit wordt volgens de respondenten vaker ingezet dan de overige instrumenten in de publieke sector. Het kan dus zijn dat er tegelijkertijd meerdere visies en instrumenten in een sector worden gehanteerd. Ook zal dit per sector verschillen, omdat het nut en de noodzaak varieert in de sector. De sector Politie heeft meer te maken met een dynamisch werkveld en zal vaker diversiteitsmanagement inzetten om het contact met de samenleving te verbeteren en in te kunnen spelen op maatschappelijke vraagstukken.

Overigens blijkt een grote groep respondenten niet te weten of de organisatie gebruik maakt van een bepaald instrument. Bewustwording en duidelijke communicatie hierover zou kunnen leiden dat werknemers meer inzicht krijgen in het beleid/management dat organisaties voeren.

HOOFDSTUK 5: DIVERSITEITSMANAGEMENT EN HRM-UITKOMSTEN

In het vorige hoofdstuk is een beschrijvende analyse van het diversiteitsmanagement in de publieke sector en de verschillen die tussen sectoren voorkomen. In dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op de verklarende multivariate analyses³. Hierbij zullen deelvragen twee en drie worden beantwoord. In dit hoofdstuk wordt het ongewogen databestand gebruikt, omdat in de analyses wordt gecontroleerd op de achtergrondkenmerken en de sectoren.

5.1 BELEIDSINSTRUMENTEN EN HRM-UITKOMSTEN

In deze eerste paragraaf zal eerst het effect van de diverse instrumenten op de drie HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie worden geanalyseerd. Deze zullen achtereenvolgend in de subparagrafen worden behandeld.

5.1.1 AFFECTIEF COMMITMENT

De affectief commitment van werknemers is met een drietal items gemeten, die vervolgens geconstrueerd is als één schaal affectief commitment (zie hoofdstuk 3). Wanneer werknemers affectief betrokken zijn, betekent dit dat zij een emotionele band met de organisatie hebben. Daarnaast identificeren zij zich vaker met de organisatie en zullen zij zich inzetten om organisatiedoelstellingen te behalen. Vanuit prestaties bekeken, is het voor de organisatie dus beter als werknemers affectief betrokken zijn. In dit onderzoek wordt er een relatie gelegd tussen diversiteitsmanagement en affectief commitment.

Voor deze analyse zijn de verschillende instrumenten als onafhankelijke variabelen met de controlevariabelen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en sector in een multivariate regressieanalyse meegenomen met als afhankelijke variabele affectief commitment. In tabel 5.1 zijn de resultaten hiervan opgenomen. Om de resultaten te interpreteren moet in acht worden genomen dat een toename op de schaal een vermindering van de affectief commitment betekent. Een negatief

³ De schalen in dit onderzoek lopen van (1) helemaal mee eens tot (5) helemaal mee oneens. De schalen zijn hier niet hercodeerd om de vergelijkbaarheid met het rapport Diversiteit (2011) en het Flitspanel van voorgaande jaren te behouden.

verband betekent dus dat er sprake is van een positieve invloed. Het totale model verklaart 6,4% van de variatie in affectief commitment ($R^2 = 0,064$). Het gehele model is significant wat betekent dat ten minste één onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de affectief commitment van werknemers in de publieke sector.

Van de zeven instrumenten hebben alleen de interventies ‘diverse selectieteams’ ($B = -,185$; $p < ,001$) en inzet van ‘trajecten’ ($B = -,359$; $p < ,001$) een significant verband met affectief commitment. Dit betekent dat wanneer er meer gebruik wordt gemaakt van de instrumenten ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering ten behoeve van diversiteit’ de affectief commitment van werknemers toeneemt. Het instrument diverse selectieteams richt zich op het herkennen van kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond. Het instrument komt voort vanuit het A&L-perspectief. In dit perspectief streven organisaties naar culturele diversiteit om zo de toegang tot de markt en klant/burgerpopulatie en de legitimiteit te verhogen (Ely & Thomas, 2001). Hoewel de verwachting was dat instrumenten op basis van het A&L-perspectief minder zouden leiden tot affectief commitment bij werknemers in de publieke sector, heeft hier het instrument ‘diverse selectieteams’ dus wel een positieve invloed op de affectief commitment van werknemers. Bij de aanwezigheid van dit instrument in de organisatie zijn werknemers vaker affectief betrokken.

Ook het instrument ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’ leidt tot meer affectief commitment bij werknemers. Dit instrument komt voort vanuit het I&L-perspectief. Hierbij streeft de organisatie naar culturele diversiteit, omdat diversiteit als een resource voor leren en verandering wordt gezien (Ely & Thomas, 2001). Wanneer organisaties dus gebruik maken van dergelijke trajecten is het doel het beter benutten van een divers personeelsbestand. De uitkomsten van de analyse bevestigt de verwachting dat instrumenten op basis van het I&L-perspectief een positievere invloed zou hebben op de affectief commitment van werknemers. Wanneer organisaties dit instrument inzetten, zijn werknemers vaker affectief betrokken.

Opmerkelijk is dat voor de overige instrumenten geen significant verband naar voren komt. De instrumenten die het D&F-perspectief typeren, hebben dus geen effect op de affectief commitment van werknemers. Daarnaast hebben ook twee instrumenten die

het A&L-perspectief typeren, namelijk ‘inzet van specifieke groepen’ en ‘netwerken’ om bepaalde groepen beter te bereiken geen significant verband met affectieve betrokkenheid. Tot slot heeft het instrument ‘trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren omgaan met culturele verschillen’ vanuit het I&L-perspectief ook geen significant effect op de affectief commitment. Dit betekent dat er voor deze instrumenten geen relatie met affectief commitment is gevonden.

Tabel 5.1: Invloed van instrumenten op affectief commitment (lineaire regressie)

	B	Std. Error	Beta
Voorkeursbeleid	-,070	,044	-,029
Streefcijfers	,001	,047	,001
Specifieke groepen	-,026	,046	-,010
Diverse selectieteams	-,185***	,044	-,070
Netwerken	,029	,048	,011
Trajecten	-,359***	,040	-,158
Trainingen	-,047	,046	-,018
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-,032	,032	-,016
Leeftijd	-,003	,002	-,026
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,119*	,055	,032
Leidinggevende	-,236***	,034	-,106
Sector Openbaar Bestuur	-,045	,061	-,022
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,180**	,061	-,088
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constante	2,476***	,104	
R ² = 0,064			
N = 4.310			

Ongewogen data

*=p < ,05; **=p < ,01; ***=p < ,001

Uit de analyse komt verder ook naar voren dat werknemers van allochtone herkomst minder vaak affectief betrokken zijn dan autochtone werknemers (B = ,119; $p < ,05$). Allochtone werknemers identificeren zich dus minder met de organisatie in vergelijking tot hun autochtone collega's. In eerder onderzoek werd al duidelijk dat cultureel diverse groepen zich minder identificeren met de organisatie, doordat men zich vooral identificeert met een groep of organisatie bij overeenkomende kenmerken (Luijters et al., 2008). Een lage affectief commitment kan komen doordat het beleid dat in de organisatie wordt gevoerd, allochtone werknemers niet ondersteunt in hun werkzaamheden. Daarnaast zouden de cultuur en het structuur van de organisatie hier ook van invloed op zijn. Hierdoor zouden zij zich minder emotioneel verbonden voelen met de organisatie en dus ook minder affectief betrokken.

Dat leidinggevend en vaker affectief betrokken zijn dan niet leidinggevend en is geen verassing ($B = -,236$; $p < ,001$). Leidinggevend en zijn vaker betrokken bij de directe implementatie van beleid, waardoor de organisatiedoelen voor hen duidelijker zullen zijn. Daarnaast hebben leidinggevend en meer bewegingsruimte in de organisatie wat hun affectief commitment zou kunnen bevorderen. Tot slot zijn ook werknemers werkzaam in de sector Onderwijs en Wetenschappen vaker affectief betrokken dan werknemers in de sector Veiligheid ($B = -,180$; $p < ,001$).

5.1.2 WERKMOTIVATIE

Om de werkmotivatie van werknemers in de publieke sector te meten, zijn er twee items gebruikt die vervolgens zijn geconstrueerd als één schaal. In Appendix B zijn de originele items opgenomen. Werkmotivatie gaat om de wil die de werknemer heeft om zich in te zetten voor zijn doelen en taken. In de meervoudige lineaire regressie is de werkmotivatie als afhankelijke variabele meegenomen. De onafhankelijke variabelen zijn hier opnieuw de diversiteitsinstrumenten met de controlevariabelen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en sector. Het totale model verklaart 4,6% van de variatie in werkmotivatie ($R^2 = 0,046$). In tabel 5.2 zijn de resultaten van de multivariate analyse opgenomen. Om de resultaten te interpreteren moet in acht worden genomen dat een toename op de schaal een vermindering van de werkmotivatie betekent. Een negatief verband betekent dus dat er sprake is van een positieve invloed.

Van de instrumenten hebben ook hier alleen ‘diverse selectieteams’ ($B = -,104$; $p < ,01$) en ‘trajecten’ ($B = -,147$; $p < ,001$) een significant verband met de werkmotivatie van werknemers uit de publieke sector. Het gaat hier om een positieve invloed op werkmotivatie. Dit houdt in dat hoe meer sprake er is van de instrumenten, des te hoger de werkmotivatie van werknemers zullen zijn. Voor het instrument ‘trajecten ter bevordering van een open cultuur en waardering van diversiteit’ is dit zelfs een sterkere relatie. Ook dit komt overeen met de verwachting dat instrumenten op basis van het I&L-perspectief leiden tot positievere HRM-uitkomsten. Ook hier heeft ‘diverse selectieteams’, een instrument kenmerkend voor het A&L-perspectief, tegen verwachting in een positief significant effect. Wanneer de instrumenten worden ingezet in de organisatie zijn werknemers dus meer werkgemotiveerd. De overige instrumenten hebben geen significant effect. Dus op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat deze instrumenten de werkmotivatie van werknemers in de publieke sector niet beïnvloeden.

Verder hebben een aantal controle variabelen ook een significant verband met de werkmotivatatie van werknemers. Geslacht heeft een significant verband met werkmotivatatie ($B = -,062$; $p < ,01$). Dit houdt in dat vrouwen vaker werkgemotiveerd zijn dan hun mannelijke collega's. Vrouwen hebben dus vaker de wil om zich in te zetten voor hun taken en doelen. Daarnaast heeft leeftijd een significant verband met werkmotivatatie ($B = -,005$; $p < ,001$). Naarmate werknemers ouder worden, des te meer zij werkgemotiveerd zijn. Ook leidinggevendenden zijn vaker werkgemotiveerd dan niet leidinggevendenden ($B = -,151$, $p < ,001$). Deze bevinding gaat samen met de eerdere conclusie, dat leidinggevendenden vaker affectief betrokken zijn. Tot slot zijn werknemers werkzaam in de sector Onderwijs en Wetenschappen ook vaker werkgemotiveerd dan werknemers in de sector Veiligheid ($B = -,122$; $p < ,01$).

Tabel 5.2: Invloed van instrumenten op werkmotivatatie (lineaire regressie)

	B	Std. Error	Beta
Voorkeursbeleid	-,005	,032	-,003
Streefcijfers	-,019	,035	-,010
Specifieke groepen	-,008	,034	-,004
Diverse selectieteams	-,104**	,033	-,054
Netwerken	-,079	,035	-,040
Trajecten	-,147***	,029	-,088
Trainingen	-,042	,034	-,022
Controlevariabelen			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-,062**	,024	-,041
Leeftijd	-,005***	,001	-,063
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,064	,040	,024
Leidinggevende	-,151***	,025	-,093
Sector Openbaar Bestuur	,001	,045	,001
Sector Onderwijs en Wetenschap	-,122**	,045	-,082
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constante	2,135***	,077	
$R^2 = 0,046$			
$N = 4.310$			

Ongewogen data

*= $p < ,05$; **= $p < ,01$; ***= $p < ,001$

5.1.3 VERTREKINTENTIE

Een andere HRM-uitkomst is de vertrekintentie van werknemers en geeft aan of werknemers de intentie hebben om de organisatie te verlaten. De variabele vertrekintentie is in de analyse meegenomen als een dummy met de score 0 = niet en 1 = wel vertrekgeniegd. Om het effect van de instrumenten op de vertrekintentie te meten, is een logistische regressieanalyse uitgevoerd. Van de variatie in

vertrekintentie wordt, zonder toevoeging van onafhankelijke variabelen, 78,8% van de cases goed voorspeld. Na de toevoeging van de onafhankelijke variabele vindt een kleine maar significante verbetering plaats tot 78,9%. In tabel 5.3 zijn de resultaten van de logistische regressie opgenomen met als onafhankelijke variabele de instrumenten, de afhankelijke variabele vertrekintentie en de controlevariabelen.

Van de beleidsinstrumenten hebben ook hier alleen ‘diverse selectieteams’ ($B = -,288$; $p < ,01$) en ‘trajecten’ ($B = -,464$; $p < ,001$) een significant effect op vertrekintentie. Dit betekent dat wanneer een organisatie gebruik maakt van deze instrumenten werknemers minder vertrekgeneigd zijn. De binding van werknemers met de organisatie wordt bij de inzet van deze instrumenten dus versterkt. De relatie tussen het instrument ‘trajecten’ en vertrekintentie is zelfs sterker. Deze bevinding sluit aan bij de uitkomsten in de voorgaande paragrafen. De verwachting dat instrumenten op basis van het I&L-perspectief zouden leiden tot betere HRM-uitkomsten wordt dus met de resultaten ondersteund. Bovendien heeft ook een instrument op basis van het A&L-perspectief een positief significant resultaat. Wanneer organisaties diverse selectieteams hanteren voor het herkennen van de kwaliteiten bij sollicitanten met een andere afkomst en bij het gebruik van trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit zullen werknemers in de publieke sector minder vertrekgeneigd zijn. De binding van werknemers met de organisatie wordt hiermee dus versterkt. Opvallend is dat instrumenten gericht op voorkeursbeleid en behalen van streefcijfers geen negatief significant effect hebben. De verwachting uit eerder onderzoek dat dergelijke instrumenten zouden leiden tot meer vertrekgeneigdheid wordt hier niet ondersteund. (Groeneveld, *te verschijnen*).

Tabel 5.3: Invloed van instrumenten op vertrekintentie (logistische regressie)

	B	Wald	Exp. B
Voorkeursbeleid	-,035	,100	,965
Streefcijfers	,097	,666	1,102
Specifieke groepen	-,008	,005	,992
Diverse selectieteams	-,288**	5,911	,750
Netwerken	-,042	,116	,959
Trajecten	-,464***	18,950	,629
Trainingen	,027	,051	1,028
Controlevariabelen			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	,084	1,096	1,087
Leeftijd	-,035***	73,111	,965
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,443***	12,274	1,557
Leidinggevende	,194*	5,228	1,214
Sector Openbaar Bestuur	,353*	4,934	1,423
Sector Onderwijs en Wetenschap	,017	,011	1,017
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constance	,316	1,548	1,372
R ² = 0,054			
N = 4.310			
Missing cases = 7247			

Ongewogen data

*= $p < ,05$; **= $p < ,01$; ***= $p < ,001$

Van de controlevariabelen heeft ook leeftijd een significante relatie met vertrekintentie ($B = -,035$; $p < ,001$). Naarmate de leeftijd van werknemers toeneemt, des te lager hun vertrekintentie zal zijn. Dit resultaat komt niet als een verrassing. Oudere werknemers hebben vaker een vastcontract en zullen minder flexibel zijn in vergelijking tot jongere werknemers. Hierdoor neemt de kans dat oudere werknemers vertrekgeneigd zijn af. Aan de *Wald* is ook te zien dat in dit model leeftijd het meeste effect heeft op de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector.

Uit de analyse blijkt ook dat allochtone werknemers vaker vertrekgeneigd zijn ($B = ,443$; $p < ,001$). Allochtone werknemers zijn in vergelijking tot autochtone werknemers vaker vertrekgeneigd en ook minder affectief betrokken. Het kan zijn dat door de lagere affectief commitment, de vertrekintentie ook hoger is. Leidinggevendenden hebben een hogere vertrekintentie dan niet leidinggevendenden ($B = ,194$; $p < ,05$). Dit is een opmerkelijke bevinding, omdat leidinggevende vaker affectief betrokken en meer werkgemotiveerd zijn. Een verklaring hiervoor kan liggen bij de Algemene Bestuursdienst (ABD). De ABD is een *management development* organisatie die zich inzet om de kwaliteit van het management bij de rijksoverheid te bevorderen. Tot deze ABD behoren managers die een integrale verantwoordelijkheid hebben over mensen en middelen. Hieronder vallen topambtenaren vanaf schaal 15

(Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2010:123). Om de kwaliteit van het management te bevorderen, heeft de ABD twee speerpunten, namelijk professionalisering en mobiliteit. Door de mobiliteit van het management te stimuleren, tracht de ABD de verkokering tegen te gaan. Hierdoor kan een ambtenaar behorend tot de topmanagementgroep van de ABD, maar maximaal zeven jaar op dezelfde functie werkzaam zijn (Groeneveld et al., 2009:125). Er gaat veel aandacht uit naar de flexibiliteit van leidinggevendenden, waardoor de kans dat zij vertrekgeneigd zijn, toeneemt. Leidinggevendenden kunnen op deze wijze dus vaker extern georiënteerd zijn. Tot slot zijn werknemers in de sector Openbaar Bestuur vaker vertrekgeneigd dan werknemers in de sector Veiligheid ($B = ,353$; $p < ,05$).

5.1.4 CONCLUSIE

Van de instrumenten die in dit onderzoek zijn meegenomen om het diversiteitsmanagement in de publieke sector te meten, hebben alleen ‘diverse selectieteams om de kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen’ en ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’ een significant effect op de HRM-uitkomsten. Het gaat hier om een positief verband. Dit betekent dat wanneer organisaties deze instrumenten hanteren in de organisatie werknemers vaker affectief betrokken, werkgemotiveerd en minder vertrekgeneigd zijn. De hypothese dat instrumenten vanuit een I&L-perspectief een positieve invloed hebben op HRM-uitkomsten kan hierbij worden aangenomen. Bovendien heeft ook een instrument op basis van het A&L-perspectief een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. Verder hebben de overige instrumenten geen significant verband met de HRM-uitkomsten. Het wordt dus duidelijk dat instrumenten die meer uit diversiteit halen, vaker een positieve invloed zullen hebben op HRM-uitkomsten. In de volgende paragraaf zal de analyse zich toespitsen op het concept *managing diversity*.

5.2 Effect van managing diversity op HRM-uitkomsten

In eerder onderzoek is aangetoond dat het management van diversiteit kan leiden tot positieve werkgerelateerde uitkomsten (Pitts, 2009). In deze paragraaf zal gekeken worden of *managing diversity* een (positief) effect heeft op de HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie.

5.2.1 AFFECTIEF COMMITMENT

Om het effect van *managing diversity* op affectief commitment te achterhalen, is een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. *Managing diversity* is hier de onafhankelijke variabele en affectief commitment de afhankelijke variabele. Als controlevariabelen zijn meegenomen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en sector. Uit tabel 5.1 is te lezen dat de variatie in affectief commitment voor 12,1% wordt verklaard door de variabelen die in de analyse zijn meegenomen ($R^2 = 0,121$). Het model is verder significant en betekent dat er ten minste één onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de affectief commitment van werknemers in de publieke sector.

Het construct *managing diversity* blijkt een significant positief effect te hebben op de affectief commitment van werknemers in de publieke sector ($B = ,404$; $p < ,001$). Dit betekent dat wanneer er meer sprake is van *managing diversity* werknemers meer affectief commitment vertonen, dan bij minder of geen *managing diversity*. De verwachting dat een actieve vorm van diversiteitsmanagement leidt tot positievere HRM-uitkomsten, in dit geval affectief commitment klopt hier dus. Het managing diversity concept houdt in dat de organisatie een combinatie van processen en programma's gebruikt om een diversiteitscultuur in de organisatie te bevorderen. Het gaat dan om een combinatie van beleid en management. Een combinatie van interventies richt zich op het bevorderen van diversiteit in de organisatie en wordt ondersteund door managementprocessen. Dit gaat dus verder dan enkel alleen voorkeursbeleid gericht op specifieke groepen, waar de nadruk enkel licht op de werving en selectie van minderheidsgroepen. De invloed dat *managing diversity* heeft op de affectief commitment komt overeen met de uitkomsten van de vorige analyse (zie §5.1.1).

Tabel 5.4: Invloed van managing diversity op affectief commitment (lineaire regressie)

	B	Std. Error	Beta
Managing diversity	,404***	,011	,332
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-,036	,019	-,018
Leeftijd	-,003	,001	-,016
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,080*	,032	,022
Leidinggevende	-,184***	,021	-,078
Sector Openbaar Bestuur	-,044	,031	-,022
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,146***	,030	-,075
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constante	1,041***	,062	
R ² = 0,121			
N = 10.976			

Ongewogen data

*=p < ,05; **=p < ,01; ***=p < ,001

Ook hier is de etnische herkomst van werknemers weer significant ($B = ,080$; $p < ,05$). Dit betekent dat werknemers van allochtone afkomst minder affectief betrokken zijn dan werknemers van autochtone afkomst. Daarnaast heeft de variabele leidinggevende ook een significant effect op affectief commitment ($B = -,184$; $p < ,001$). Leidinggevendens zijn dus meer affectief betrokken dan niet leidinggevendens. Tot slot zijn werknemers werkzaam in de sector Onderwijs en Wetenschappen meer affectief betrokken dan werknemers uit de sector Veiligheid ($B = -,146$; $p < ,001$). De sector waarin men werkt is dus van invloed op de affectief commitment van werknemers. Paragraaf 5.1.1 geeft een uitgebreide analyse van de controlevariabelen.

5.2.2 WERKMOTIVATIE

Ook voor werkmotivatie is er een lineaire regressie uitgevoerd met dezelfde variabelen als bij affectief commitment. In dit model wordt 7,5% van de variatie in werkmotivatie door de onafhankelijke variabelen verklaard ($R^2 = 0,075$). Bovendien geldt dat het hele model significant is en dat er ten minste één significant verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele is. In tabel 5.5 zijn de resultaten van de analyse weergegeven.

Voor het construct van *managing diversity* blijkt er een positief significant verband met werkmotivatie ($B = ,230$; $p < ,001$). Naar mate *managing diversity* meer wordt gehanteerd door publieke organisaties, hoe hoger werknemers scoren op hun werkmotivatie. Bij minder *managing diversity* zal de werkmotivatie ook lager worden. De verwachting dat *managing diversity* een positief effect heeft op HRM-uitkomsten, in dit geval werkmotivatie, kan dus worden bevestigd. Werknemers die

ervaren dat de organisatie actief bezig is met diversiteit zullen dus meer werkgemotiveerd zijn. Dit is belangrijk voor organisaties, omdat werkgemotiveerde mensen vaker de wil hebben om zich in te zetten voor hun taken en doelen. Hierdoor zouden organisatiedoelstellingen beter behaald kunnen worden. Met diversiteitsmanagement op basis van het *managing diversity* principe zullen werknemers meer werkgemotiveerd zijn, dan wanneer er geen *managing diversity* is.

Net als in de vorige analyse (zie §5.1.2) heeft ook geslacht een significant effect heeft op de werkmotivatatie van werknemers. Uit tabel 5.5 is te lezen dat vrouwen vaker werkgemotiveerd zijn dan mannen ($B = -,070$; $p < ,001$). Verder heeft ook leeftijd een significant effect op de werkmotivatatie van werknemers ($B = -,003$; $p < ,001$). Ook leidinggevend zijn vaker werkgemotiveerd dan niet leidinggevend ($B = -,146$; $p < ,001$). Ten slotte zijn werknemers werkzaam in de sector Onderwijs en Wetenschappen meer werkgemotiveerd dan werknemers in de sector Veiligheid ($B = -,116$; $p < ,001$). Voor de variabelen etnische herkomst en sector Openbaar Bestuur blijkt er geen significant verband te zijn met werkmotivatatie.

Tabel 5.5: Invloed van managing diversity op werkmotivatatie (lineaire regressie)

	B	Std. Error	Beta
Managing diversity	,230***	,009	,247
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-,070***	,015	-,046
Leeftijd	-,003***	,001	-,037
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,030	,025	,011
Leidinggevende	-,146***	,017	-,081
Sector Openbaar Bestuur	-,029	,024	-,019
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,116***	,024	-,077
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constante	1,278***	,049	
R ² = ,075			
N = 10.976			
Ongewogen data			
*=p < ,05; **=p < ,01; ***=p < ,001			

5.2.3 VERTREKINTENTIE

In de voorgaande paragrafen is het effect van *managing diversity* op affectief commitment en werkmotivatatie geanalyseerd. Een andere uitkomst zou de vertrekintentie bij werknemers kunnen zijn. De vertrekintentie is in een logistische regressieanalyse meegenomen als een dummy (0 = niet, 1 = wel). De voorspelde

kansen in deze regressieanalyse gaan er vanuit dat werknemers in de publieke sector *wel* vertrekintentie hebben. Het gehele model is significant. De resultaten van de analyse zijn opgenomen in tabel 5.6.

Uit de analyse komt naar voren dat *managing diversity* een sterk verband heeft met de vertrekintentie van werknemers ($B = ,574$; $p < ,001$). Dit betekent dat naarmate er minder sprake is van *managing diversity* en organisaties dus minder speciale programma's en processen hanteren om diversiteit te stimuleren, de vertrekintentie van werknemers toeneemt. Dus bij meer *managing diversity* activiteiten zullen werknemers in de publieke sector minder vertrekgeneigd zijn. Wanneer organisaties dus een combinatie van beleid en management hanteren om de diversiteit te stimuleren en de meerwaarde die een divers personeelsbestand met zich meebrengt te benutten, wordt de binding van werknemers met de organisatie versterkt.

Net als in de vorige analyse (zie §5.1.3) heeft leeftijd een significant effect op de vertrekintentie van werknemers ($B = ,033$; $p < ,001$). Verder hebben ook etnische herkomst ($B = ,289$; $p < ,01$) en leidinggevende functie ($B = ,297$; $p < ,001$) een significant verband met de vertrekintentie van werknemers. Voor werknemers in de sector Onderwijs en Wetenschappen houdt in dat zij minder vertrekgeneigd zullen zijn dan werknemers in de sector Veiligheid ($B = ,183$; $p < ,01$).

Tabel 5.6: Invloed van managing diversity op vertrekintentie (logistische regressie)

	B	Wald	Exp. B
Managing diversity	,574***	307,421	1,775
<i>Controlevariabelen</i>			
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-,018	,116	,982
Leeftijd	-,033***	147,512	,968
Etnische herkomst (0 = autochtoon, 1 = allochtoon)	,289**	10,592	1,335
Leidinggevende	,297***	23,357	1,346
Sector Openbaar Bestuur	,076	,737	1,079
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,183**	4,281	,833
Sector Veiligheid (referentiecategorie)			
Constante	-1,721***	97,904	,179
R ² = ,074			
N = 10.976			
Missing cases = 581			
Ongewogen data			
* = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$			

5.2.4 CONCLUSIE

De verwachting was dat *managing diversity* een positieve invloed zou hebben op de HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie. Aan de hand van de analyses kan dus de hypothese, hoe meer er sprake is van *managing diversity* hoe positiever de HRM-uitkomsten zullen zijn, aangenomen worden. Wanneer diversiteitsmanagement dus meer weg heeft van *managing diversity* zou de organisatie beter in staat zijn organisatiedoelstellingen te behalen, gezien de positieve invloed op de HRM-uitkomsten. *Managing diversity* heeft dus een positieve invloed op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector. Voor het behalen van de organisatieprestaties is de houding en het gedrag van werknemers van belang. Hiermee zouden organisatieprestaties beter behaald kunnen worden. Doordat *managing diversity* een combinatie is van beleid en management, speelt de leidinggevende een belangrijke rol. De leidinggevende ondersteunt dan het diversiteitsmanagement dat organisaties voeren. In de volgende paragraaf wordt aan de analyse het concept van transformationeel leiderschap toegevoegd. Daarna zal de analyse zich toespitsen op een interactie-effect tussen *managing diversity* en transformationeel leiderschap.

5.3 INVLOED VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

In de voorgaande paragraaf is het effect van *managing diversity* op de HRM-uitkomsten geanalyseerd. In deze paragraaf wordt de onafhankelijke variabele transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd. Om te achterhalen of er een interactie-effect optreedt met *managing diversity* is hiervoor een nieuwe interactievariabele aangemaakt door de variabele *managing diversity* met transformationeel leiderschap te vermenigvuldigen. De correlatie van de variabelen *managing diversity* en transformationeel leiderschap met de interactievariabele vallen echter erg hoog uit ($r = 0,79$; $p < ,01$; $r = 0,89$; $p < ,01$). Dit betekent dat de samenhang tussen de variabelen erg hoog is. Hierdoor is er sprake van multicollineariteit in het model. Om multicollineariteit tegen te gaan, zijn alle onafhankelijke variabelen van het model gestandaardiseerd. Door het standaardiseren van de variabelen, is het mogelijk om het onderlinge verband te neutraliseren. De correlatie tussen *managing diversity* en het interactie-effect bedraagt na het standaardiseren $r = 0,15$ ($p < ,01$). Voor transformationeel leiderschap is de samenhang met de interactievariabele $r = 0,25$ ($p < ,01$).

De volgende subparagrafen gaan achtereenvolgend in op de HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatatie en vertrekintentie. In de analyses hiervan zal steeds een onderscheid worden gemaakt tussen drie modellen. In het eerste model gaat het om het effect van *managing diversity* op de HRM-uitkomsten. In model 2 wordt vervolgens de variabele transformationeel leiderschap toegevoegd. Tot slot is in model 3 de interactievariabele opgenomen.

5.3.1 AFFECTIEF COMMITMENT

Affectief commitment gaat over een emotionele band die de werknemer heeft met de organisatie. Daarnaast geeft het weer of werknemers zich identificeren met de organisatie, of zij betrokken zijn en zich willen inzetten om organisatiedoelstellingen te behalen (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2005; Steijn & Leisink, 2006). In tabel 5.7 wordt de multivariate analyse van de onderzoeksvariabelen op affectief commitment weergegeven. Model 1 verklaart 12,1% van de variantie in affectief commitment ($R^2 = 0,121$). In model 2 is de variabele transformationeel leiderschap toegevoegd aan de analyse. De verklaarde variantie in dit model bedraagt 24,4% ($R^2 = 0,244$). In model 3 treedt hierin geen verandering op.

Uit de tabel is te lezen dat het effect van *managing diversity* nog steeds significant is, maar wel minder sterk ($B = ,131$; $p < ,001$). Dit kan komen door een overlap in hetgeen de begrippen meten. *Managing diversity* gaat namelijk zowel in op beleidsaspecten als managementprocessen waarin de leidinggevende een cruciale rol speelt. Zo hebben *managing diversity* en transformationeel leiderschap een correlatie van $r = ,486$ (zie appendix C). De overlap tussen beide begrippen kan ook worden herleid uit de items die *managing diversity* meten. Twee van de drie items gaan namelijk in op de rol van de leidinggevende bij het bevorderen en stimuleren van diversiteit op de werkvloer.

Het effect van transformationeel leiderschap op de affectief commitment van werknemers in de publieke sector is hier significant ($B = ,394$; $p < ,001$). Dit betekent dat de stijl van leidinggevende van belang is voor het creëren van affectieve betrokkenheid. In eerder onderzoek kwam al naar voren dat de affectief commitment van belang is voor de organisatie. Hierbij is de leidinggevende een cruciale factor bij het ontwikkelen van commitment bij werknemers (Gould-Williams & Davies, 2005; Steijn & Leisink, 2006). De wijze waarop leidinggevendeng omgaan met werknemers

speelt hierbij een belangrijke rol. Een transformationele leiderschapsstijl omvat dus componenten die bijdragen aan de affectief commitment van werknemers.

Om het interactie-effect tussen *managing diversity* en transformationeel leiderschap te meten is er een nieuwe interactievariabele aangemaakt en aan de analyse toegevoegd. De resultaten van deze analyse komen terug in model 3. Uit tabel 5.7 blijkt dat de interactievariabele geen significant effect heeft. Dit betekent dat *managing diversity* en transformationeel leiderschap elkaar niet beïnvloeden bij het ontwikkelen van affectief commitment bij werknemers. Bovendien veranderen de resultaten van model twee niet na het toevoegen van de interactievariabele. Er kan worden gesteld dat er in dit model geen interactie-effect tussen *managing diversity* en transformationeel leiderschap is.

Van de controlevariabelen hebben leeftijd, leidinggevende functie en sector een significant verband met affectief commitment. In paragraaf 5.1.1 worden deze verbanden nader besproken.

Tabel 5.7: Invloed van managing diversity, transformationeel leiderschap en het interactie-effect op affectief commitment (lineaire regressie)

	B	Model 1 Std. Error	Beta	B	Model 2 Std. Error	Beta	B	Model 3 Std. Error	Beta
Managing diversity	,324***	,009	,332	,131***	,009	,135	,131***	,009	,135
Transformationeel leiderschap				,394***	,009	,403	,394***	,010	,403
Interactievariabele							,000	,007	,000
<i>Controlevariabelen</i>									
Geslacht	-,018	,009	-,018	-,016	,008	-,017	-,016	,008	-,017
Leeftijd	-,016	,009	-,016	-,037***	,008	-,038	-,037***	,008	-,038
Etnische herkomst	,022*	,009	,022	,014	,008	,014	,014	,008	,014
Leidinggevende	-,076***	,009	-,078	-,062***	,008	-,064	-,062***	,008	-,064
Sector Openbaar Bestuur	-,022	,015	-,022	,014	,014	,015	,014	,014	,015
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,073***	,015	-,075	-,031*	,014	-,032	-,031*	,014	-,032
Sector Veiligheid (referentiecategorie)									
Constante	2,017***	,009		2,018***	,008		2,018***	,009	
R ²		0,121			0,244			0,244	
N		10.976			10.976			10.976	

Ongewogen data

* = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$

(Z-scores)

5.3.2 WERKMOTIVATIE

Ook voor de werkmotivatie is nagegaan of transformationeel leiderschap hierop van invloed is of er sprake is van een interactie-effect. Net als in de vorige paragraaf worden de analyses weergegeven aan de hand van drie modellen. In tabel 5.8 zijn de drie verschillende analyses opgenomen. Door de toevoeging van de twee variabelen, verbetert de verklaarde variantie in werkmotivatie. Model 1 heeft een R^2 van 0,075, in model 2 is dit al $R^2 = 0,190$ en in model 3 $R^2 = 0,191$. Alle drie de modellen zijn significant.

De overlap tussen *managing diversity* en leiderschap speelt ook hier weer een rol. In model twee blijkt het effect van *managing diversity* verminderd te zijn, maar nog wel significant ($B = ,041$; $p < ,001$). Sterker is het effect van transformationeel leiderschap op de werkmotivatie van werknemers ($B = ,293$; $p < ,001$). Er kan dus worden gesteld dat de stijl van leidinggeven een belangrijke factor is voor de werkmotivatie van werknemers. Werknemers die meer gemotiveerd zijn, zullen effectiever en efficiënter werken. Dit is van belang voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. De leidinggevende speelt hierbij een cruciale rol, in de manier waarop hij/zij omgaat met werknemers. Naarmate de leidinggevende meer een transformationele leiderschapsstijl heeft, hoe hoger de werkmotivatie van werknemers in de publieke sector zal zijn.

In model drie is vervolgens de interactievariabele meegenomen. Hieruit blijkt dat er een significant negatief interactie-effect is ($B = -,020$; $p < ,01$). Dit betekent dat de invloed van *managing diversity* op de werkmotivatie van werknemers niet wordt versterkt bij een transformationele stijl van leidinggeven. De verwachting dat de invloed van *managing diversity* bij de aanwezigheid van transformationeel leiderschap wordt versterkt, wordt dus niet ondersteund met de resultaten. Mogelijk spelen er andere factoren een rol bij de werkmotivatie van werknemers, bijvoorbeeld het sociaal- en werkklimaat, of duidelijke doelstellingen die werknemers moeten behalen.

Voor de controlevariabelen geldt dat geslacht, leeftijd, leidinggevende functie en sector een significant positieve invloed heeft op de werkmotivatie. Paragraaf 5.1.2 gaat nader in op deze verbanden.

Tabel 5.8: Invloed van managing diversity, transformationeel leiderschap en het interactie-effect op werkmotivatie (lineaire regressie)

	B	Model 1 Std. Error	Beta	B	Model 2 Std. Error	Beta	B	Model 3 Std. Error	Beta
Managing diversity	,184***	,007	,247	,041***	,007	,055	,042***	,007	,056
Transformationeel leiderschap				,293***	,007	,391	,299***	,008	,398
Interactievariabele							-,020**	,006	-,031
<i>Controlevariabelen</i>									
Geslacht	-,035***	,007	-,046	-,033***	,007	-,045	-,034***	,007	-,045
Leeftijd	-,028***	,007	-,037	-,044***	,007	-,058	-,042***	,007	-,056
Etnische herkomst	,008	,007	,011	,002	,006	,003	,003	,006	,004
Leidinggevende	-,061***	,007	-,081	-,050***	,007	-,067	-,050***	,007	-,067
Sector Openbaar Bestuur	-,014	,012	-,019	,013	,011	,017	,012	,011	,017
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,058***	,012	-,077	-,026*	,011	-,035	-,026*	,011	-,035
Sector Veiligheid (referentiecategorie)									
Constante	1,686***	,007		1,687***	,006		1,697***	,007	
R ²		0,075			0,190			0,191	
N		10.976			10.976			10.976	

Ongewogen data

* = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$

(Z-scores)

5.3.3 VERTREKINTENTIE

In de eerdere analyse (zie §5.2.3) kwam naar voren dat *managing diversity* een positieve invloed heeft op de vertrekintentie van werknemers. De vertrekintentie van werknemers neemt af bij een toename van *managing diversity* activiteiten, dus bij een combinatie van beleid en management in de organisatie die de meerwaarde van diversiteit benutten. In tabel 5.9 zijn de resultaten hiervan weergegeven in model 1. Vervolgens is transformationeel leiderschap aan de analyse toegevoegd in model 2. Model 3 geeft de analyse weer met de opgenomen interactievariabele.

Transformationeel leiderschap blijkt een sterker significant effect te hebben op vertrekintentie ($B = ,622$; $p < ,001$). Hoe hoger de score op de schaal transformationeel leiderschap, hoe minder er sprake is van de leiderschapsstijl. Hier is dat te interpreteren als; hoe minder transformationeel leiderschap, des te meer werknemers vertrekgeneigd zullen zijn. Hieruit kan opgemerkt worden dat de stijl van leidinggeven erg belangrijk is voor het behalen van positieve HRM-uitkomsten en dus uiteindelijk ook van belang is voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Ook

bij de vertrekintentie van werknemers speelt de leidinggevende dus een cruciale rol. Indien de leidinggevende minder transformationele kenmerken vertoont, hoe meer werknemers vertrekgeneigd zullen zijn, wat van invloed kan zijn op de organisatieprestaties. Werknemers die vertrekgeneigd zijn, kunnen minder gefocust zijn op de eigen organisatie en werktaken. Ook *managing diversity* blijft een significant positief effect hebben op de vertrekintentie van werknemers in de publieke sector, maar is wel minder na het toevoegen van de leiderschapsstijl ($B = ,155$; $p < ,001$). De samenhang tussen *managing diversity* en transformationeel leiderschap speelt ook hier weer een rol, vanwege soortgelijke aspecten die de concepten meten.

In model 3 is vervolgens de interactievariabele in de analyse meegenomen. Het interactie-effect is ook hier significant ($B = ,070$; $p < ,05$). Dit houdt in dat *managing diversity* en transformationeel leiderschap elkaar versterken en dat ze een positieve invloed hebben op de vertrekintentie van werknemers. Het effect van *managing diversity* op de vertrekintentie van werknemers kan dus door transformationeel leiderschap worden beïnvloed. Door een combinatie van *managing diversity* en transformationeel wordt zodoende de binding van werknemers aan de organisatie bevorderd.

Voor de controlevariabelen geldt dat leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en de sector Openbaar Bestuur een significant effect op de vertrekintentie hebben. Dit houdt in dat naarmate de leeftijd van werknemers toeneemt, hoe minder zij vertrekgeneigd zijn. Daarnaast zijn werknemers van allochtone herkomst vaker vertrekgeneigd dan werknemers van autochtone herkomst. Verder zijn ook leidinggevers vaker vertrekgeneigd dan niet leidinggevers. Tot slot zijn werknemers werkzaam in de sector Openbaar Bestuur vaker vertrekgeneigd dan werknemers uit de sector Veiligheid. In paragraaf 5.1.3 zijn deze verbanden nader toegelicht.

Tabel 5.9: Invloed van managing diversity, transformationeel leiderschap en het interactie-effect (logistische regressie)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)	B	Wald	Exp (B)
Managing diversity	,460***	307,421	1,585	,155***	26,363	1,168	,131***	16,620	1,140
Transformationeel leiderschap				,622***	444,996	1,862	,603***	387,896	1,828
Interactie variabele							,053*	5,233	1,055
Controlevariabelen									
Geslacht	-,009	,116	,991	-,012	,184	,988	-,011	,147	,990
Leeftijd	-,312***	147,512	,732	-,368***	191,699	,692	-,372***	194,488	,689
Etnische herkomst	,078**	10,592	1,081	,070**	8,099	1,072	,068**	7,691	1,071
Leidinggevende	,124***	23,357	1,131	,157***	35,554	1,170	,158***	35,841	1,171
Sector Openbaar Bestuur	,037	,737	1,038	,098*	4,933	1,103	,099*	5,028	1,104
Sector Onderwijs en Wetenschappen	-,092*	4,281	,913	-,030	,443	,970	-,031	,466	,970
Sector Veiligheid (referentiecategorie)									
Constante	-1,625***	3615,230	,197	-1,712***	3533,262	,181	-1,731***	3316,019	,177
R ²		,074			,139			,140	
N		10.976			10.976			10.976	

Ongewogen data

* = $p < ,05$; ** = $p < ,01$; *** = $p < ,001$

(Z-scores)

5.3.4 CONCLUSIE

Transformationeel leiderschap heeft zoals verwacht een positief significant effect op de HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie. Ook is gebleken dat leiderschap vaker een sterker verband heeft met de HRM-uitkomsten dan *managing diversity*. Dit komt ondermeer door de overlap tussen beide begrippen. Managing diversity gaat namelijk zowel in op beleidsaspecten als managementprocessen, waarin de leidinggevende een belangrijke rol speelt. De wijze waarop een leidinggevende omgaat met werknemers heeft verder invloed op de houding en het gedrag van werknemers. Leidinggevendens staan vaker in direct contact met hun werknemers en zullen dus meer invloed op hen hebben dan enkel alleen beleid. Het is dan ook de leidinggevende die het beleid van de organisatie implementeert en hieraan invulling geeft. Voor een positieve invloed op de HRM-uitkomsten in een organisatie, is het van belang dat de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl aanhoudt.

Het verwachte positieve interactie-effect wordt niet door alle drie de analyses ondersteund. Het interactie-effect op affectief commitment is niet significant. Hierbij beïnvloeden *managing diversity* en transformationeel leiderschap elkaar niet. Het effect op werkmotivatie is wel significant, maar niet versterkend. Dit kan komen doordat andere organisatieaspecten een rol spelen. Alleen bij vertrekintentie is er sprake van een positief significant versterkend interactie-effect. Bij een transformationele leiderschapsstijl wordt het effect van *managing diversity* op de vertrekintentie van werknemers versterkt. De binding van werknemers met de organisatie wordt hiermee bevorderd.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit afsluitende hoofdstuk staan de conclusie en discussie van het onderzoek centraal. In de eerste paragraaf komen de belangrijkste conclusies aanbod. Hierbij wordt de probleemstelling van het onderzoek beantwoord. Vervolgens zal in de tweede paragraaf de discussie worden besproken. Hierin wordt er kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk.

6.1 BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING

De diversiteit in de samenleving en op de arbeidsmarkt neemt steeds meer toe, door de vergrijzing en ontgroening, globalisering, individualisering en de toenemende participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen. Als reactie op deze ontwikkelingen zijn steeds meer publieke organisaties diversiteitsbeleid gaan voeren. Dit diversiteitsbeleid was vooral gericht op het aantrekken van specifieke groepen, bijvoorbeeld vrouwen of allochtonen (doelgroepenbeleid). De achterliggende gedachte hiervan is een gelijke kans voor een ieder en het wegwerken van discriminatie. De laatste jaren verandert echter de aard en het doel van diversiteitsbeleid en richt zich meer op diversiteitsmanagement. Hierbij gaat het steeds meer om economische motieven en het benutten van de voordelen die diversiteit kan bieden voor de organisatie.

In de volgende subparagrafen worden de drie deelvragen beantwoord. De antwoorden en belangrijkste conclusies hiervan leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

6.1.1 DEELVRAAG 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Welke vormen van diversiteitsmanagement zijn kenmerkend voor publieke organisaties?”*. De volgende subparagraaf behandelt deze vraag.

In verschillende studies naar diversiteit en diversiteitsbeleid blijkt dat publieke organisaties onderling verschillen in de manier waarop zij invulling geven aan diversiteitsmanagement. Een organisatie kan verschillende motieven hebben om

diversiteit in de organisatie wel of niet te stimuleren. De diversiteitsperspectieven geven dit weer. In dit onderzoek staan vijf perspectieven centraal. In het *discrimination & fairness*-perspectief (D&F) streeft de organisatie naar culturele diversiteit om zo de rechtvaardigheid en gelijkheid van minderheidsgroepen te waarborgen en discriminatie tegen te gaan. Van de respondenten werkzaam in de publieke sector vindt slechts 19,2% dat de organisatie vanuit een D&F-perspectief werkt aan diversiteit.

Een andere visie ten aanzien van culturele diversiteit in de organisatie, is het *access & legitimacy*-perspectief (A&L). De organisatie streeft dan naar culturele diversiteit om zo de legitimiteit en toegang tot de markt en klant/burgerpopulatie te verbeteren. Diversiteit wordt dan als een resource gezien bij de interactie tussen organisatie en klant/burger. Wanneer organisaties vanuit dit perspectief handelen, zal er vooral een toename van minderheidsgroepen zijn in uitvoerende taken, die in direct contact staan met de markt. Dit perspectief is volgens 23,5% van de respondenten van toepassing. In vergelijking met het D&F-perspectief komt het A&L-perspectief volgens de respondenten vaker voor. Organisaties beredeneren dus meer vanuit het A&L-perspectief dan het D&F-perspectief. De nadruk ligt dus minder op het gelijkheidsbeginsel, maar meer op de gedachte dat diversiteit het contact met de samenleving en de toegang tot bepaalde groepen kan verbeteren.

Verder is het mogelijk dat organisaties streven naar culturele diversiteit, omdat diversiteit wordt gezien als een resource voor leren, verandering en vernieuwing, met als doel beter te presteren. Dit perspectief van *integration & learning* (I&L) integreert culturele diversiteit in kerntaken en werkprocessen. Het I&L-perspectief is volgens slechts 18,4% van de respondenten van toepassing op de organisatie. Dit perspectief is in vergelijking met de vorige perspectieven dus het minst van belang bij het streven naar diversiteit, al zijn de onderlinge verschillen niet groot.

Overigens zijn er nog twee perspectieven op basis waarvan een organisatie haar personeelbeleid kan inrichten. Bij het streven naar homogeniteit focust de organisatie zich niet op diversiteit, maar ligt de nadruk op overeenkomsten tussen werknemers. Organisatiedoelstellingen zouden volgens deze benadering het best behaald kunnen worden bij gemeenschappelijke normen, waarden en doelen. Deze visie is volgens maar liefst 53% van de respondenten van toepassing op de organisatie waarin zij werken.

Tot slot hoeft de organisatie niet bewust bezig te zijn met het cultureel diverser worden van de organisatie. Dit *colorblind*-beleid is dan gericht op het aantrekken van mensen die het best passen in een bepaalde functie. Hierbij ligt de focus niet op culturele verschillen. Deze visie wordt door een ruime meerderheid van de respondenten van toepassing op de organisatie geacht, namelijk 67,6%. Alles bijeen genomen, is het *colorblind*-beleid het meest van toepassing, gevolgd door het streven naar homogeniteit, het A&L-, D&F- en I&L-perspectief. Bovendien blijkt dat organisaties niet één visie hebben ten aanzien van diversiteit, maar dat er meerdere perspectieven tegelijkertijd een rol spelen.

De perspectieven geven enkel weer welke motieven een organisatie kan hebben om diversiteit te stimuleren en is nogal abstract van aard. Het *managing diversity* concept gaat een stapje verder en geeft weer in hoeverre de organisatie een diversiteitscultuur heeft en of diversiteit wordt gestimuleerd met behulp van speciale programma's en processen. Het gaat dan om een combinatie van beleidsaspecten die diversiteit stimuleren en managementactiviteiten die dit ondersteunen. Op een schaal van 1 tot 5, scoort de publieke sector een gemiddelde van 2,97. Hoe lager de score hoe meer *managing diversity* in de organisatie voorkomt. Een gemiddelde van 2,97 betekent dat er maar matig sprake is van *managing diversity* in de publieke sector. Overigens blijken er wel onderlinge verschillen te zijn tussen de verschillende overheidssectoren. Zo is er het meest sprake van *managing diversity* in de sector Politie (gemiddeld 2,65) en het minst in de sector Voorgezet Onderwijs (gemiddeld 3,12).

Het kan dus voorkomen dat een organisatie een bepaalde visie heeft over diversiteit binnen de organisatie. Deze visie hoeft echter niet hetzelfde te zijn als het beleid of management dat daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. De respondenten vinden het *colorblind*-beleid het meest van toepassing op de organisatie. Dit lijkt een schijnbare tegenstelling met de gemiddelde score op het *managing diversity* construct. Dit kan komen doordat de perspectieven een hoger abstractieniveau hebben dan *managing diversity*. Het geeft meer een visie weer, dan dat het inzicht geeft in de wijze van managen. Bovendien heeft een organisatie niet enkel één visie, maar vaak gaat het om een combinatie van perspectieven en managementpraktijken.

Om meer helderheid te krijgen in de soort beleidsinstrumenten die organisaties kunnen inzetten, zijn een zevental instrumenten op basis van veel voorkomende interventies en de diversiteitsperspectieven opgesteld, waaronder:

1. Voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
2. Streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.
3. Specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken.
4. Het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen.
5. Een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, bijvoorbeeld vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen.
6. Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit.
7. Trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren om te gaan met culturele verschillen.

De eerste twee instrumenten typeren het D&F-perspectief. Van de respondenten vindt 27,4% dat de organisatie voorkeursbeleid hanteert voor de instroom en doorstroom van specifieke groepen. Iets minder respondenten (21,2%) vindt dat de organisatie streefcijfers hanteert voor de instroom en doorstroom van specifieke groepen in de organisatie. In vergelijking met het perspectief worden de instrumenten dus vaker door een organisatie gebruikt. Een bepaalde visie hoeft niet altijd leidend te zijn voor het instrument dat de organisatie inzet. Een organisatie kan dus op een abstract niveau wel ideeën hebben over diversiteit en diversiteitsbeleid, maar de wijze waarop een visie wordt omgezet naar praktische instrumenten hoeft daar niet altijd mee congruent te zijn. Bovendien gaat het hier om de perceptie van werknemers. Het kan dus zo zijn dat de werknemers niet altijd evengoed geïnformeerd zijn over de visie of de praktische instrumenten die de organisatie hanteert.

De volgende drie instrumenten typeren het A&L-perspectief. Organisaties kunnen specifieke groepen inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te

bereiken. Slechts 18,8% van de respondenten vindt dat dit instrument door de organisatie wordt ingezet. Iets minder, namelijk 14,6%, vindt dat het instrument ‘het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen’ door de organisatie wordt gebruikt. Een ander instrument dat organisatie bij dit perspectief kunnen hanteren, is een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie. Van de respondenten vindt 18,8% dat dit instrument wordt gebruikt. De respondenten vinden dus vaker dat het perspectief passend is voor de organisatie, maar minder de instrumenten. Een verklaring hiervoor zou zijn, dat werknemers niet altijd op de hoogte zijn welke instrumenten de organisatie gebruikt. Bovendien hoeft een visie niet altijd uitwerking te hebben in praktische interventies.

Tot slot zijn de laatste twee instrumenten typerend voor het I&L-perspectief. Het eerste instrument gaat in op ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’. Van de respondenten vindt 25,5% dat dit instrument wordt ingezet. Van het instrument ‘trainingen waarin medewerkers en leidinggevenden leren om te gaan met culturele verschillen’ vindt slechts 16,5% van de respondenten dat de organisatie het instrument gebruikt. Opmerkelijk is dat het I&L-perspectief het minst van de overige perspectieven van toepassing werd geacht, maar dat toch een op de vier respondenten vindt dat het instrument ‘trajecten’ door de organisatie wordt gebruikt. Een discrepantie tussen visie en instrumenten komt in de praktijk dus voor. Dit kan komen doordat visies niet altijd worden omgezet in interventies. Een organisatie kan dus een bepaalde visie over diversiteit hebben, maar de implementatie hiervan in concrete instrumenten blijft achterwege. Werknemers kunnen daarnaast niet op de hoogte zijn van de daadwerkelijke visie en instrumenten die de organisatie hanteert. Hierdoor is de link tussen een perspectief en instrument niet congruent. Tot slot is gebleken dat organisaties tegelijkertijd meerdere visies over diversiteit hebben. Hierdoor kunnen verschillende instrumenten worden ingezet, al dan niet overeenkomend met een perspectief. Om inzichtelijk te maken in welke mate de perspectieven en instrumenten volgens de respondenten voorkomen, wordt hiervan een overzicht gegeven in tabel 6.1.

Tabel 6.1: Samenvatting aanwezigheid perspectieven & instrumenten

Perspectief	Instrument
Discrimination & Fairness 19,2%	Voorkeursbeleid 27,4%
	Streefcijfers 21,2%
Acces & Legitimacy 23,5%	Inzet specifieke groepen 18,8%
	Diverse selectieteams 14,6%
	Inzet van netwerken 17,9%
Integration & Learning 18,4%	Trajecten 25,5%
	Trainingen 16,5%

Tot slot een laatste opmerking ten aanzien van de instrumenten. In dit onderzoek is een selectie van diverse instrumenten gemaakt, die organisaties kunnen inzetten. Hierdoor kan het zijn dat de koppeling tussen perspectieven en instrumenten verschilt per organisatie. Het zou dus kunnen zijn dat er binnen de verschillende organisaties ook andere instrumenten worden ingezet, die in dit onderzoek niet worden besproken.

6.1.2 DEELVRAAG 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Welke invloed heeft diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten?”*. De vorige paragraaf gaf een uiteenzetting van het diversiteitsmanagement dat publieke organisatie voeren. Deze paragraaf gaat verder in op de invloed dat diversiteitsmanagement heeft op de HRM-uitkomsten.

Voor de analyse van het effect van diversiteitsmanagement op de HRM-uitkomsten affectief commitment, werkmotivatie en vertrekintentie zijn de zeven instrumenten, *managing diversity* en de controle variabelen geslacht, leeftijd, etnische herkomst, leidinggevende functie en sector in de analyse meegenomen. Van de zeven instrumenten hebben ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten gericht op een open cultuur en waardering ten behoeve van diversiteit’ een positieve invloed op de HRM-uitkomsten. Deze twee instrumenten hangen samen met een hogere affectief commitment, werkmotivatie en lagere vertrekintentie bij werknemers in de publieke sector. Zo zullen werknemers bij de aanwezigheid van deze instrumenten vaker affectief betrokken, meer werkgemotiveerd en minder vertrekgeneigd zijn. De overige instrumenten hebben geen significante invloed op de HRM-uitkomsten. De eerste hypothese: *“Instrumenten behorende bij het I&L-perspectief hebben een positievere invloed op HRM-uitkomsten dan instrumenten behorende bij het D&F- of A&L-*

perspectief”, kan hiermee worden aangenomen. Bovendien gaat het niet alleen om een instrument typerend voor het I&L-perspectief, maar ook voor het A&L-perspectief.

Ook *managing diversity* hangt samen met positievere HRM-uitkomsten. Naarmate de organisatie meer *managing diversity* hanteert, des te meer affectief betrokken en werkgemotiveerd werknemers zijn. Bovendien neemt hierdoor de vertrekgeneigdheid van werknemers af. Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat actieve diversiteitsmanagement op basis van deze instrumenten en het concept van *managing diversity* van positieve invloed is op HRM-uitkomsten. Beredeneerd vanuit de HRM- en prestatiecyclus, zullen betrokken en gemotiveerde werknemers beter presteren (Paauwe & Richardson, 1997; Steijn & Groeneveld, 2010). Diversiteitsmanagement op basis van de instrumenten ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten om een open cultuur en waardering van diversiteit te creëren’ en *managing diversity* zal dan via werkgerelateerde uitkomsten een positieve invloed hebben op organisatieprestaties. Op basis hiervan kan de tweede hypothese: “*Naarmate er hoger wordt gescoord op het management diversity construct (naarmate er meer managing diversity activiteiten plaatsvinden) zullen de HRM-uitkomsten positiever zijn*”, worden aangenomen.

6.1.3 DEELVRAAG 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: “*Wat is hierbij de rol van de leidinggevende?*”. De vorige paragraaf ging in op de invloed van diversiteitsmanagement op de HRM-uitkomsten. Deze paragraaf behandelt de rol van de leidinggevende hierbij.

Het effect dat de leidinggevende heeft op de HRM-uitkomsten is in dit onderzoek sterk. De rol van de leidinggevende is dus erg van belang voor de houding en het gedrag van werknemers. Leidinggevendens staan immers in direct contact met werknemers en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het HRM- en organisatiebeleid. De houding en het gedrag zijn belangrijk bij het behalen van organisatiedoelstellingen, daarom is het aan de leidinggevende om dit zo goed mogelijk te sturen. De hypothese: “*De aanwezigheid van een transformationele leiderschapstijl leidt tot meer positieve HRM-uitkomsten*”, kan dus worden aangenomen.

De verwachte versterkende relatie tussen transformationeel leiderschap en *managing diversity* is niet in alle drie de analyses gebleken. Zo is er geen significant interactie-effect bij de ontwikkeling van affectief commitment bij werknemers. Bij de werkmotivatie van werknemers gaat het wel om een significant effect, maar is hier negatief. Het zou kunnen zijn dat hierbij weer andere factoren een rol spelen die in dit onderzoek niet zijn meegenomen, bijvoorbeeld het sociaal- en werkklimaat. Het interactie-effect heeft wel een positief significant verband met de vertrekintentie van werknemers. Dit houdt in dat de invloed van *managing diversity* op de vertrekintentie van werknemers bij een transformationele leiderschapsstijl wordt versterkt. Hierdoor zal de vertrekgeneigdheid van werknemers in de publieke sector afnemen. De hypothese: “*De positieve relatie tussen managing diversity en HRM-uitkomsten zal bij een transformationele leiderschapsstijl versterkt worden*”, kan dus deels worden aangenomen en heeft alleen betrekking op de binding van werknemers met de organisatie.

6.1.4 CONCLUSIE

De deelvragen geven tezamen antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek: “*Wat is de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en welke rol speelt de leidinggevende hierbij*”. Geconcludeerd kan worden dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op HRM-uitkomsten. Werknemers zijn vaker affectief betrokken en werkgemotiveerd indien er diversiteitsmanagement wordt gevoerd. Daarnaast zijn werknemers minder vaak vertrekgeneigd bij de aanwezigheid van ‘diverse selectieteams’, ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’ en *managing diversity* in de organisatie. De binding van werknemers met de organisatie kan hiermee dus worden bevorderd.

Bovendien hangt het interactie-effect tussen transformationeel leiderschap en *managing diversity* samen met een vermindering van de vertrekintentie bij werknemers. De rol van de leidinggevende is hierbij van belang en heeft een sterk effect op de houding het gedrag van werknemers. Hoe meer een leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl heeft, hoe hoger de affectieve betrokkenheid en werkmotivatie en hoe minder de vertrekgeneigdheid. De relatie tussen leidinggevende en werknemer is dus erg belangrijk om te komen tot positievere HRM-uitkomsten. De leidinggevende staat immers vaker in direct contact met de werknemer is de vertolker van het HRM- en organisatiebeleid. Dit komt overeen met de resultaten uit eerder onderzoek naar de rol van de leidinggevende in de organisatie.

De houding en het gedrag van werknemers is van betekenisvolle waarde voor organisatieprestaties. Om dit positief te beïnvloeden, is het van belang dat organisaties minder gebruik maken van instrumenten die typerend zijn voor het D&F-perspectief. Daarentegen zullen instrumenten, zoals ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten’, en *managing diversity* een meer positieve invloed hebben op HRM-uitkomsten. Dit resultaat benadrukt het belang van een koppeling tussen diversiteitsmanagement en HRM-uitkomsten. Het geeft een andere visie weer, dat meer gericht is op het behalen van betere prestaties. Het doel is niet het bevorderen van de participatie van minderheidsgroepen, maar juist de verschillen die een divers personeelsbestand met zich meeneemt, benutten om te komen tot prestatieverbetering.

6.2 DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In deze paragraaf zal eerst worden gereflecteerd op het onderzoek. Paragraaf 6.2.1 gaat hier verder op in. Vervolgens zal in paragraaf 6.2.2 naar aanleiding van de reflecties enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden geformuleerd. In de slotparagraaf zal stil worden gestaan bij een aantal praktische aanbevelingen.

6.2.1 REFLECTIE

De resultaten en conclusies van dit onderzoek moet met een aantal kanttekeningen in acht worden genomen. Allereerst kan er sprake zijn van *spurious relations*. Dit gaat in op de causaliteit van het model dat centraal staat in dit onderzoek. In het model worden diverse concepten met elkaar in verband gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de variabelen bestaat. Het zou echter ook kunnen dat het gaat om een omgekeerde causale relatie, bijvoorbeeld affectief betrokken werknemers zullen vaker stellen dat er in hun organisatie actief diversiteitsmanagement wordt gevoerd of dat hun leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl heeft. Het kan echter ook zo zijn dat andere factoren, zoals werkklimaat of sociale omgeving, een effect hebben die buiten het onderzoeksdomein vallen.

Daarnaast moet er rekening gehouden worden met een zogeheten *common method bias*, dat vooral ter sprake komt in gedragstudies. Diverse methodologische aspecten kunnen de uitkomsten van het onderzoek beïnvloeden, waardoor het lastig wordt valide conclusies te trekken (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Om de verschillende constructen te meten, is er gebruik gemaakt van één onderzoeksmethode. Hierin is tegelijkertijd gevraagd naar het beleid dat de organisatie voert en de

mogelijke effecten hiervan. De context waarin en wanneer de respondent de vragenlijst invult speelt hierbij een belangrijke rol. Zo is voor een respondent die op dat moment erg optimistisch was, de kans groter dat de antwoorden ook een meer positievere uitkomst hebben. De respondent zal dan de vragen over het beleid, alsook de effecten hiervan, positief beoordelen. Deze relatie kan echter ook andersom bestaan voor respondenten die minder goed gehumeurd waren tijdens het invullen van de vragenlijst. De richting en sterkte van de relaties tussen de constructen kan hierdoor worden beïnvloed. Bovendien kan door tegelijkertijd te vragen naar beleid en mogelijke effecten hiervan, gesuggereerd worden dat het gaat om een causale relatie die in werkelijkheid niet hoeft te bestaan. Met als gevolg dat de geobserveerde relaties niet overeen hoeven te komen met de in werkelijkheid bestaande relaties. De wijze waarop de vragen zijn geformuleerd en de lengte van de vragenlijst dragen hieraan bij. De context waarin de vragenlijst is afgenomen, kan dan de wijze van interpretatie en de antwoorden op de vragen beïnvloeden.

De resultaten van het onderzoek moeten overigens worden gezien vanuit de percepties van de werknemers. De vragen zijn op werknemersniveau gesteld. Het gaat dan dus om hoe een werknemer denkt dat het diversiteitsmanagement in een organisatie vorm krijgt en welke instrumenten de organisatie inzet. Ook is de stijl van leidinggeven vanuit dit oogpunt benaderd. Het gaat om hoe de werknemer zijn leidinggevende ervaart. Welke stijl van leidinggeven de leidinggevende zelf vindt dat hij/zij hanteert, komt hiermee niet aan bod. De antwoorden van de respondenten hoeven niet overeen te komen met de werkelijke situatie in de praktijk. Dit kan komen doordat respondenten sociaalwenselijk antwoorden op de vragen in de enquête. De respondent geeft dan een antwoord waarvan hij/zij denkt dat het antwoord wenselijk is. Bovendien kunnen respondenten altijd één dezelfde of een neutrale antwoordcategorie kiezen, door bijvoorbeeld een ambigue of te lange vragenlijst. De resultaten op basis van dergelijke antwoorden hebben dan een bias en beïnvloed het trekken van valide conclusies.

Bovendien kan de wijze waarop theoretische begrippen zijn geoperationaliseerd en/of vertaald naar het Nederlands de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. Zo zijn de gebruikte theorieën en de hierbij behorende schalen, tot stand gekomen in een mogelijk andere situatie dan de Nederlandse. Hierdoor kan het zijn dat deze concepten anders worden benaderd en ook leiden tot een mogelijke andere uitkomst, doordat het onderzoek in een Nederlandse context heeft plaatsgevonden.

Om deze aspecten in vervolgonderzoek te voorkomen, kan er een aantal stappen in beschouwing worden genomen. Zo kunnen meerdere databronnen in vervolgonderzoek worden gebruikt, die eventueel op verschillende momenten wordt afgenomen. Door het bevorderen van de triangulatie kan de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten worden verbeterd. Daarnaast kunnen schaal items worden verbeterd, zodat er geen suggestieve en ambigue vragen worden gesteld. Hierbij moet een overlap tussen verschillende concepten worden voorkomen. Ook zouden meerdere vragen met steeds een andere invalshoek en manieren van formulering hieraan kunnen bijdragen. Er wordt dan gecontroleerd of een respondent steeds hetzelfde of een sociaalwenselijk antwoord geeft.

Tot slot kan er een aantal kritische kantekeningen worden geplaatst bij de theorie. Om meer duiding te geven aan diversiteitsmanagement, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het *managing diversity* construct. Pitts (2009) onderscheidt hierin drie elementen die het management van diversiteit vormgeven, waaronder leidinggevendende die waarde hechten aan representatief personeelsbestand, beleidsmaatregelen die diversiteit in de organisatie stimuleren en leidinggevendende die goed kunnen werken met medewerkers met verschillende achtergronden. Deze vorm van diversiteitsmanagement gaat zowel in op beleidselementen als management componenten. Doordat *managing diversity* ook in gaat op de rol van de leidinggevende is er een mate van overlap met transformationeel leiderschap. Dit komt naar voren in de hoge correlatie tussen beide variabelen ($r = ,486$; zie appendix C). De schaal van Pitts (2009) zou in vervolgonderzoek kunnen worden uitgebreid. Hierbij kan er duidelijk onderscheid worden gemaakt in de beleidskant van diversiteit en het management hiervan. Voor deze onderdelen zou vervolgens meerdere items kunnen worden opgenomen die de twee componenten verduidelijken.

6.2.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Op basis van dit onderzoek naar de invloed van diversiteitsmanagement op HRM-uitkomsten en de rol van de leidinggevende hierbij, kan er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. In vervolg onderzoek naar dit onderwerp zou het conceptueel model dat hier is getoetst, kunnen worden uitgebreid. Diversiteitsmanagement in de publieke sector heeft namelijk vaker betrekking op bepaalde groepen, in het bijzonder werknemers van allochtone herkomst of *gender*. Deze variabelen kunnen als een modererende variabele worden meegenomen in het model. Hierbij wordt nagegaan of

er sprake is van een interactie-effect. Het gaat dan in op de vraag of diversiteitsmanagement leidt tot positievere HRM-uitkomsten bij werknemers van een bepaalde etnische herkomst of *gender* in vergelijking met werknemers die niet tot deze groepen behoren. In dit onderzoek is dit modererende effect niet meegenomen, omdat hier de focus ligt op een interactie-effect van het transformationeel leiderschap. Meerdere modererende variabelen zouden dan de uitkomsten van het onderzoek kunnen beïnvloeden. Bovendien was de groep allochtone werknemers in dit onderzoek klein, waardoor er een hoge correlatie tussen de variabelen kon voorkomen. Hoge correlaties betekenen dat er geen gefundeerde conclusies op basis van de resultaten getrokken kunnen worden.

Daarnaast zou er meer ingezoomd kunnen worden op specifieke organisaties of sectoren die juist veel of weinig met diversiteit doen, bijvoorbeeld de sector Politie of de sector Onderwijs en Wetenschappen. Het verrichten van diepte-interviews met koppels van werknemers en hun leidinggevende geeft dan meer inzicht in hun houding en gedrag, het diversiteitsmanagement dat de organisatie voert en de rol van de leidinggevende. Hierdoor zou er meer inzicht verkregen kunnen worden in de relaties die in dit onderzoek zijn gevonden. Dergelijk onderzoek gaat in op een multi-level niveau, waarbij zowel de werknemerskant als de organisatiekant wordt onderzocht. Er zou bovendien ook een vergelijking kunnen worden gemaakt tussen organisaties of sectoren, zodat dit leidt tot meer inzicht. Een dergelijk onderzoek gaat dan meer in op de verschillen die bestaan tussen organisaties. Het geeft meer inzicht waarom bepaalde organisaties nu meer en minder doen met diversiteit. Het wordt dan concreter welke instrumenten de organisatie inzet, hoe diversiteit wordt gemanaged en welke invloed dit heeft voor HRM-uitkomsten. Met deze inzichten zou diversiteitsmanagement meer leiden tot maatwerk, met als doel het verbeteren van organisatieprestaties.

6.2.3 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

Ook kunnen er enkele praktische aanbevelingen worden geformuleerd. De praktische aanbevelingen hebben betrekking op het diversiteitsmanagement en de rol van de leidinggevende in publieke organisaties. In het onderzoek blijkt dat diversiteitsmanagement een positieve invloed heeft op HRM-uitkomsten. Vooral de instrumenten ‘diverse selectieteams’ en ‘trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit’ zijn hierbij van belang. Voor publieke organisaties die werken met deze instrumenten, zijn werknemers vaker affectief

betrokken en werkgemotiveerd. Bovendien zijn werknemers dan ook minder vertrekgeneigd. De overige instrumenten hebben geen invloed op de HRM-uitkomsten. Op deze instrumenten zou dus minder de nadruk moeten liggen, wanneer het gaat om het bevorderen van de organisatieprestaties. Het gaat dan om het benutten van verschillen die een divers personeelsbestand met zich meebrengt. Hierbij wordt diversiteitsmanagement gekoppeld aan HRM-uitkomsten, met als doel het verbeteren van de prestaties. Hieruit komt voort dat van belang is dat werknemers, maar ook leidinggevendenden hierin worden ondersteund, zodat het beste uit een divers personeelsbestand wordt gehaald.

Bovendien zouden organisaties duidelijk moeten definiëren welk doel zij nastreven met het beleid en op basis hiervan de instrumenten onderscheiden. Organisaties zullen hierin verschillen, omdat elke organisatie zich in een andere context bevindt. Zo zal een organisatie die erg weinig diversiteit heeft in het personeelsbestand, zich eerst focussen op de werving en selectie van minderheidsgroepen. Het instellen van een divers selectieteam om de kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen, kan hierbij helpen. Organisaties die al een divers personeelsbestand hebben, kunnen meer instrumenten inzetten die ingaan op het benutten van een divers personeelsbestand, zoals trajecten om een open cultuur en waardering van diversiteit te creëren. Hierdoor kan er meer draagvlak ten aanzien van diversiteit en diversiteitsmanagement worden verkregen. Diversiteitsmanagement wordt op deze wijze maatwerk, dat per organisatie zal verschillen.

Diversiteitsbeleid zou meer richting het managen van diversiteit moeten gaan. Hierbij is er oog voor de meerwaarde die diversiteit kan hebben voor de organisatie. De verschillende perspectieven en instrumenten geven hiervoor een aantal handvatten waar organisaties mee kunnen starten. Het gaat dan om een combinatie van processen en programma's die de diversiteit in de organisatie stimuleren en ondersteunen, waarbij ook de leidinggevende een cruciale rol speelt. Wanneer verschillende processen, programma's en de leidinggevende het diversiteitsmanagement ondersteunt, heeft diversiteitsmanagement een positieve invloed op HRM-uitkomsten. Het is dan van belang dat leidinggevendenden, maar ook werknemers op de hoogte zijn van de visie die de organisatie heeft en hoe dit tot uiting komt in het beleid. Diversiteitsmanagement wordt dan niet als facetbeleid benaderd, maar wordt als onderdeel van het HRM-beleid gezien. Door diversiteitsmanagement te koppelen aan het reguliere HRM-beleid, kan met behulp van

medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) op betere werkgerelateerde uitkomsten gestuurd worden.

Verder kwam uit de resultaten naar voren dat de respondenten relatief vaak niet wisten welke instrumenten de organisatie inzet. Publieke organisaties zouden beter kunnen communiceren over de instrumenten die zij inzetten en welke visie hierachter zit. Beter geïnformeerd zijn over het beleid en de visie die de organisatie hanteert, zou een positieve invloed kunnen hebben op het werkgerelateerd gedrag van werknemers.

De stijl van leidinggeven is ook erg belangrijk binnen de publieke organisaties. Een meer transformationele stijl hangt samen met positieve HRM-uitkomsten. Leidinggeven zouden zich moet richten op het opbouwen van relaties met medewerkers, hen te motiveren en te inspireren. Om op deze wijze het beste uit de werknemer te halen. Hierbij kan het transformationeel leiderschap van invloed zijn op het succes van diversiteitsmanagement in de publieke organisaties. De houding en het gedrag van werknemers zijn namelijk van invloed op de organisatieprestaties. Beredeneerd vanuit de HRM- en prestatiecyclus, zullen betrokken en gemotiveerde werknemers beter presteren. Uit het onderzoek bleek dat vooral werknemers van allochtone herkomst minder vaak affectief betrokken en werkgemotiveerd zijn. Bovendien zijn zij, in vergelijking met autochtone werknemers, sneller geneigd de organisatie te verlaten. De wijze van leidinggeven zou kunnen leiden tot een verbetering in hun werkgerelateerd gedrag.

LITERATUUR

- Avolio, B.J, Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Baars, van, L. Diversiteit op de werkvloer is de nieuwe werkelijkheid. *Trouw*, 27 augustus 2010.
- Bass, B. M., Avolio B. J., Jung, D.I. & Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1166-1181.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor–subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 206-225.
- Burke, S. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Begrippen*.
[<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=37>]. 31 maart 2011.
- 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.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects Of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views Of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82 (1), 63-81.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.

- Groeneveld, S. (te verschijnen). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*.
- Groeneveld, S. & Steijn, B. (2010). Arbeidsmarkt, Werving en Selectie, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 77-101.
- Groeneveld, S., Steijn, B., Van der Voet, J. & Vogelaar, M. (2010). Loopbanen en Employability, in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 103-128.
- Groeneveld, S. & Van der Voet, J. (2009). *Diversiteit in de uitstroom*. Rotterdam/Den Haag.
- Grootscholte, M. & Jettinghoff, K. (2010). *Diversiteitsmonitor. Cijfers en feiten over diversiteit in PO, VO, MBO en op lerarenopleidingen. Stand van Zaken*. Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt. Den Haag.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (2), 5-25.
- Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal Of Industrial Relations*, 44 (3), 335-538.
- Haar, J.M. & Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment, *International Journal of Human Resources Management*, 15 (6), 1040-1055.
- Hofhuis, J., Van Oudenhoven – Van der Zee, KI. & Otten, S. (2008). *Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid*. Groningen. In opdracht van A+O Fonds Rijk.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen. In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Knippenberg, van. D., Dreu, de. C.K.W. & Homan, C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008–1022.
- Kellough, J. E. & Naff, K.C. (2004). Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. *Administration Society*, 36 (1), 62–90.

- Luijters, K., Van der Zee, K.I. & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154–163.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991–1007.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011a). *Flitspanel*. [http://www.flitspanel.nl/publicaties/factsheet/FS_flitspanel_090325.pdf]. 12 april 2011.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011b). *Beantwoording vragen VCBZK naar aanleiding brief over diversiteitsindicatoren*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (te verschijnen). *Trendnota Arbeidszaken 2012*. Den Haag.
- Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek TNO (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. TNO kwaliteit van leven: Hoofddorp.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 257-262.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 615–31.
- Pitts, D.W. (2006). Modelling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26 (3), 245-268.
- Pitts, D.W. (2007). Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. *International Journal of Public Administration*, 30, 1573–1590.

- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69 (2), 328-338.
- Pitts, D.W., Hicklin, A.K., Hawes, D.P. & Melton, E. (2010) What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 867-886.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.L. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88 (5), 879-903.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Regeerakkoord VVD-CDA. (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Den Haag.
- Roosevelt, T. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68 (March-April), 107-117.
- Sociaal Economische Raad. (2010). *Advies diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag.
- Somech, A. (2006). The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management*, 32 (1), 132-157.
- Steijn, B. & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72 (2), 187-201.
- Steijn, A.J. & Voet, J. van der (2009). *Supervisors in the Dutch public sector and their impact on employees*. EGPA Conference: Malta (september 02 - 04, 2009).
- Steijn, B., Kuipers, B. en De Witte, M. (2010). Human Resource Management in een publieke context. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 4-27.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (Eds.). (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Thiel van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thomas, D.C. (1999). Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (2), 242-263.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (2008). *Trendnota Arbeidszaken en Overheidspersoneel 2008*. Den Haag.

Vermeeren, B. & Kuipers, B. (2010). HRM en prestaties van publieke organisaties. In: Steijn, B. & Groeneveld, S. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 209-224.

Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, 386-94.

APPENDIX A: VRAGENLIJST

Vragenlijst Flitspanel Diversiteit 2011

Introductie

Diversiteitsbeleid wordt gezien als een onderdeel van het personeelsbeleid in de publieke sector. De volgende vragen gaan over diversiteit, diversiteitsbeleid, tevredenheid en de rol van uw leidinggevende. Diversiteit gaat om alles waar mensen in verschillen, waaronder etniciteit, geslacht en leeftijd. Onder diversiteitsbeleid vallen alle maatregelen genomen door een organisatie om diversiteit onder het personeel te bevorderen. Door uw antwoorden op deze vragen hopen we inzicht te krijgen in de effecten van diversiteitsmanagement, de invloed daarvan op onder andere uw tevredenheid en welke rol de leidinggevende daarbij speelt.

Diversiteit heeft in dit onderzoek betrekking op de verhouding man/vrouw, autochtoon/allochtoon en jong/oud in het personeelsbestand. Diversiteitsbeleid is beleid gericht op een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, van jongeren en ouderen en van autochtonen en allochtonen in (de top van) organisaties.

Diversiteit

1. Bent u tevreden over de personeelssamenstelling binnen uw organisatie?

1. Zeer tevreden
2. Tevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Ontevreden
5. Zeer ontevreden

2. Geef aan of u het eens bent met de volgende stellingen.

Let op: In deze vragenlijst zijn “groepen” gedefinieerd als de collega's/teams met wie u dagelijks samenwerkt. Divers samengestelde teams, groepen of werkgroepen zijn groepen waarin mannen, vrouwen, jongeren, ouderen, autochtonen en allochtonen voldoende zijn vertegenwoordigd. Groepen met een homogene samenstelling zijn groepen waarin een specifieke groep (mannen, vrouwen, allochtonen, ouderen, etc.) oververtegenwoordigd is.

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Werken in divers samengestelde groepen vergroot mijn begrip voor anderen.	1	2	3	4	5
2. Werken in divers samengestelde groepen draagt bij aan vaardigheden om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.	1	2	3	4	5
3. Divers samengestelde groepen kunnen complexe problemen beter oplossen dan groepen met een homogene samenstelling.	1	2	3	4	5
4. Divers samengestelde groepen zijn creatiever dan groepen met een homogene samenstelling.	1	2	3	4	5
5. Divers samengestelde werkgroepen zijn effectiever dan werkgroepen met een homogene samenstelling.	1	2	3	4	5
6. De ervaringen van leden van divers	1	2	3	4	5

samengestelde groepen helpen mij om nieuwe ideeën te ontwikkelen.					
7. Ik vind het stimulerend om op te trekken met mensen die anders zijn dan ik.	1	2	3	4	5
8. Werken in divers samengestelde groepen draagt bij aan de effectiviteit van werknemers.	1	2	3	4	5
9. Divers samengestelde groepen geven betere feedback	1	2	3	4	5
10. Complexe problemen kunnen beter opgelost worden door groepen met diverse achtergronden.	1	2	3	4	5

3. Wij willen graag weten wat u vindt van DIVERSITEIT in uw organisatie. Daarom leggen wij u een aantal stellingen voor. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Toelichting: Diversiteit gaat om alle verschillen waarop mensen kunnen verschillen, bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, etniciteit, opleiding en functionele achtergrond.

Een diverse samenstelling van mijn organisatie:

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Maakt dat collega's zich weinig op hun gemak voelen.	1	2	3	4	5
2. Maakt een afdeling moeilijk te managen.	1	2	3	4	5
3. Zorgt voor onduidelijkheid over hoe we met elkaar omgaan.	1	2	3	4	5

4. Geef een rapportcijfer voor het belang dat u hecht aan diversiteit in uw organisatie. U kunt een cijfer geven van 1 t/m 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Diversiteitsbeleid

5. Wij willen graag weten wat u vindt van DIVERSITEITSBELEID in uw organisatie. Daarom leggen wij u een aantal stellingen voor. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Toelichting: Diversiteitsbeleid is beleid gericht op een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, van jong en oud en van autochtoon en allochtoon in (de top van) organisaties. Dit beleid kan gericht zijn op de werving en binding van verschillende groepen en/of op het managen van een divers personeelsbestand.

Diversiteitsbeleid:

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Brengt de status en positie in gevaar van medewerkers die niet tot de aandachtsgroepen behoren.	1	2	3	4	5
2. Belemmert me in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5

3. Vormt een bedreiging voor de kwaliteit van medewerkers.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6. In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling:

Binnen mijn organisatie wordt een actief diversiteitsbeleid gevoerd.

1. Helemaal mee eens
2. Enigszins mee eens
3. Niet mee eens of oneens
4. Enigszins mee oneens
5. Helemaal mee oneens
- Weet niet

7. De volgende vragen hebben betrekking op het werkklimaat binnen uw organisatie

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Waar ik werk, worden we met respect behandeld.	1	2	3	4	5
2. Ik kan openlijk mijn mening uiten zonder angst voor negatieve gevolgen.	1	2	3	4	5
3. Mijn organisatie heeft een werkomgeving waarin verschillende denkbeelden en perspectieven worden gewaardeerd.	1	2	3	4	5
4. Mijn organisatie heeft een werkomgeving waar discriminatie niet voorkomt.	1	2	3	4	5
5. Mijn organisatie heeft een werkomgeving die vrij is van intimidatie.	1	2	3	4	5
6. De beslissingen die leidinggevenden in mijn organisatie nemen over werknemers, zijn eerlijk.	1	2	3	4	5

8. Het streven naar diversiteit in de organisatie kan voortkomen uit verschillende visies. U krijgt 5 beschrijvingen van visies op diversiteit in de organisatie te zien. Deze stellingen hebben betrekking op de culturele diversiteit in uw organisatie. Geef aan in hoeverre deze van toepassing zijn voor uw organisatie.

Eerste beschrijving:

‘Onze organisatie waardeert overeenkomsten tussen medewerkers. We zijn van mening dat onze doelen het best bereikt kunnen worden wanneer onze werknemers gedeelde waarden en een gemeenschappelijk doel hebben. Dat helpt ons om als eenheid te opereren. Daarom trekken we vooral mensen aan die de bestaande normen en waarden van onze organisatie delen.’

	Heel Erg van Toepassing	Van Toepassing	Neutraal	Niet van Toepassing	Helemaal Niet van Toepassing
In hoeverre is deze beschrijving van toepassing op uw organisatie?	1	2	3	4	5

9. Tweede beschrijving:

Hieronder staat een beschrijving van een visie op diversiteit in de organisatie. Geef aan in hoeverre deze van toepassing is voor uw organisatie.

‘Onze organisatie is niet bewust bezig om cultureel diverser te worden. Voor iedere functie nemen wij de beste sollicitant aan. Als wij toevallig mensen aannemen met een andere culturele achtergrond doen we dat puur omdat zij de beste kandidaten zijn voor de functie en het beste aan de functie-eisen voldoen.’

	Heel Erg van Toepassing	Van Toepassing	Neutraal	Niet van Toepassing	Helemaal Niet van Toepassing
In hoeverre is deze beschrijving van toepassing op uw organisatie?	1	2	3	4	5

10. Derde beschrijving:

Hieronder staat een beschrijving van een visie op diversiteit in de organisatie. Geef aan in hoeverre deze van toepassing is voor uw organisatie.

‘Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden omdat alle mensen gelijk zijn en een gelijke kans verdienen. Door mensen aan te nemen met verschillende culturele achtergronden streven wij naar gelijke kansen voor iedereen. Om hun ontwikkeling en (door)groei binnen de organisatie te bevorderen, vinden wij het ook belangrijk om extra maatregelen te nemen om hen hierin te ondersteunen.’

	Heel Erg van Toepassing	Van Toepassing	Neutraal	Niet van Toepassing	Helemaal Niet van Toepassing
In hoeverre is deze beschrijving van toepassing op uw organisatie?	1	2	3	4	5

11. Vierde beschrijving:

Hieronder staat een beschrijving van een visie op diversiteit in de organisatie. Geef aan in hoeverre deze van toepassing is voor uw organisatie.

‘Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden omdat de aanwezigheid van verschillende culturele groepen in ons personeelsbestand ons kan helpen specifieke doelgroepen beter te bereiken. Collega's van verschillende culturele achtergronden kunnen hierbij helpen door hun betere kennis van deze burgers en afnemers van diensten. Hierdoor kunnen zij de effectiviteit van onze organisatie verhogen.’

	Heel Erg van Toepassing	Van Toepassing	Neutraal	Niet van Toepassing	Helemaal Niet van Toepassing
In hoeverre is deze beschrijving van	1	2	3	4	5

toepassing op uw organisatie?

12. Vijfde beschrijving:

Hieronder staat een beschrijving van een visie op diversiteit in de organisatie. Geef aan in hoeverre deze van toepassing is voor uw organisatie.

Onze organisatie wil graag cultureel diverser worden omdat we denken dat er veel te leren valt van verschillende culturen. Hierdoor kunnen we ons werk beter uitvoeren en onszelf nieuwe doelen stellen. Wanneer er veel verschillende standpunten en perspectieven binnen de organisatie aanwezig zijn, doordat er meer diversiteit is, kunnen we beter samenwerken en ons verder ontwikkelen. Hierdoor zullen uiteindelijk ook onze resultaten beter worden.'

	Heel Erg van Toepassing	Van Toepassing	Neutraal	Niet van Toepassing	Helemaal Niet van Toepassing
In hoeverre is deze beschrijving van toepassing op uw organisatie?	1	2	3	4	5

13. De volgende stellingen gaan in op het managen van diversiteit. Geef aan in hoeverre u het met deze stellingen eens bent.

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Leidinggevend en op mijn afdeling hechten waarde aan een personeelsbestand dat representatief is voor alle bevolkingsgroepen in de samenleving.	1	2	3	4	5
2. Beleidsmaatregelen in mijn organisatie stimuleren diversiteit in de organisatie (bijvoorbeeld werving en selectie speciaal gericht op minderheden en vrouwen, diversiteitstraining voor managers, mentor- en coachingprogramma's)	1	2	3	4	5
3. Leidinggevend en in de organisatie kunnen goed werken met medewerkers met verschillende achtergronden.	1	2	3	4	5

14. Hoe invulling wordt gegeven aan diversiteitsbeleid kan per organisatie verschillen. Geef voor de volgende beleidsinstrumenten aan of deze toegepast worden in uw organisatie.

De volgende beleidsinstrumenten worden toegepast in mijn organisatie:

1. Voorkeursbeleid bij de instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de organisatie.	1 Ja	0 Nee	Weet niet
2. Streefcijfers voor instroom en doorstroom van specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) in de	1 Ja	0 Nee	Weet niet

organisatie.			
3. Specifieke groepen (zoals mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen/autochtonen) inzetten om doelgroepen binnen of buiten de organisatie beter te bereiken.	1 Ja	0 Nee	Weet niet
4. Het divers samenstellen van selectieteams om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen.	1 Ja	0 Nee	Weet niet
5. Een netwerk van ondervertegenwoordigde groepen binnen de organisatie, bijvoorbeeld vrouwen, ouderen/jongeren, allochtonen.	1 Ja	0 Nee	Weet niet
6. Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur en waardering van diversiteit.	1 Ja	0 Nee	Weet niet
7. Trainingen waarin medewerkers en leidinggevendenden leren om te gaan met culturele verschillen.	1 Ja	0 Nee	Weet niet

Leiderschap

15. Voor dit onderzoek zijn wij ook geïnteresseerd in de bijdrage van leiderschap bij het managen van een divers personeelsbestand. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre deze van toepassing zijn op uw leidinggevende.

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.	1	2	3	4	5
2. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.	1	2	3	4	5
3. Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.	1	2	3	4	5
4. Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.	1	2	3	4	5
5. Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.	1	2	3	4	5
6. Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.	1	2	3	4	5
7. Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.	1	2	3	4	5
8. Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.	1	2	3	4	5
9. Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.	1	2	3	4	5
10. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.	1	2	3	4	5
11. Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.	1	2	3	4	5
12. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach.	1	2	3	4	5

HRM-uitkomsten

16. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het met deze eens bent.

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Ik voel mij een onderdeel van de organisatie.	1	2	3	4	5
2. Deze organisatie is van persoonlijke betekenis voor mij.	1	2	3	4	5
3. Ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie.	1	2	3	4	5

17. Geef voor de volgende stellingen aan in hoeverre u het met deze eens bent.

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
1. Ik werk hard omdat ik dat wil.	1	2	3	4	5
2. Ik voel mij gemotiveerd in mijn huidige baan.	1	2	3	4	5
3. Ik ben van plan om het komende jaar werk bij een andere organisatie te zoeken.	1	2	3	4	5

18. Onderstaande vragen hebben betrekking op uw tevredenheid binnen uw organisatie

	Helemaal mee eens				Helemaal mee oneens
Alles bijeengenomen ben ik tevreden over mijn baan.	1	2	3	4	5
Alles bijeengenomen ben ik tevreden met de organisatie waar ik werkzaam ben.	1	2	3	4	5

Algemeen

19. Tot slot willen we u een aantal vragen stellen over uw werksituatie en uw achtergrond.

Het is van belang dat iedereen zijn of haar mening over diversiteit en diversiteitsbeleid kan geven. Om de meningen van verschillende groepen goed te kunnen wegen, vragen we naar uw herkomst.

In welk land/werelddeel bent u geboren? En uw vader en moeder?

	Nederland	Turkije, Afrika, Azië (m.u.v. Indonesië en Japan) of Latijns Amerika	Europa (m.u.v. Nederland en Turkije), Noord-Amerika, Noord-Amerika, Indonesië, Japan of Oceanië (Australië, Nieuw-Zeeland of Pacific-eilanden)	Weet ik niet, of wil ik niet beantwoorden
Uzelf				
Vader				
Moeder				

Slot

20. Dit waren alle vragen. Bedankt voor uw medewerking.

Heeft u andere opmerkingen over diversiteit binnen uw organisatie?

.....

21. Heeft u nog opmerkingen over het onderzoek?

.....

Standaard eindscherm te introductie van de panelprofielvragen

Zoals u weet, hanteert het Flitspanel enkele profielvragen om te voorkomen dat in ieder nieuw onderzoek dezelfde achtergrondvragen weer aan u worden voorgelegd. Indien er wijzigingen optreden in uw profiel, kunt u uw gegevens altijd zelf aanpassen op uw persoonlijke profielpagina. Om de profielen van onze panelleden zo actueel mogelijk te houden, krijgt u na afloop van een enquête veelal ook nog enkele profielvragen voorgelegd.

Het betreft de profielvragen waarop u nog niet eerder antwoord hebt gegeven, of vragen naar kenmerken die bij de meeste werknemers een of meer keer per jaar wijzigen. Het is dus mogelijk dat er nu nog enkele profielvragen volgen. De vragenlijst wordt pas afgesloten na het doorlopen van de profielvragen. De verwerking van de gegevens is vanzelfsprekend anoniem.

APPENDIX B: ORIGINELE ITEMS

Diversity Management (Pitts, 2009)

The extent to which a culture of diversity exists in an organization is reflected by responses to three survey questions:

1. “Supervisors/team leaders in my work unit are committed to a workforce representative of all segments of society”.
2. “Policies and programs promote diversity in the workplace (for example, recruiting minorities and women, training in awareness of diversity issues, mentoring)”.
3. “Managers/supervisors/team leaders work well with employees of different backgrounds”.

Transformational leadership (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003)

Idealized Influence

My leader

1. “goes beyond self-interest”.
2. “talks about the importance of ethics and values and models ethical standards”.
3. “I trust my leader”.

Inspirational Motivation

My leader

1. “emphasizes the importance of having a collective sense of mission”.
2. “talks optimistically and enthusiastically”.
3. “arouses awareness about important issues”.

Intellectual Stimulation

My leader

1. “seeks different points of view when solving problems”.
2. “seeks different views”.
3. “suggests new ways and different angles”.

Individualized Consideration

My leader

1. “individualizes attention and differentiates among us”.
2. “focuses on your strengths”.
3. “teaches and coaches”.

Affective Commitment (Kim, 2005)

1. I feel a strong sense of belonging to my organization.
2. My organization has a great deal of personal meaning for me.
3. I feel like part of the family in my organization.

Worker motivation (Gould-Williams & Davies, 2005)

1. I work hard because I want to
2. I am very motivated in my present job

APPENDIX C: CORRELATIE MATRIX

Pearson Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Homogeniteit	1																							
2. Colorblind	,159**	1																						
3. D&F	,015	-,260**	1																					
4. A&L	,028**	-,225**	,615**	1																				
5. I&L	,007	-,171**	,572**	,687**	1																			
6. Voorkeursbeleid	,030**	-,141**	,115**	,070**	,044**	1																		
7. Streefcijfers	,027**	-,095**	,078**	,048**	,035**	,497**	1																	
8. Specifieke groepen	,037**	-,041**	,061**	,128**	,074**	,361**	,390**	1																
9. Diverse selectieteams	,045**	,087**	-,041**	-,047**	-,029**	,259**	,286**	,326**	1															
10. Een netwerk	,024*	-,016	,004	,006	-,010	,349**	,375**	,365**	,332**	1														
11. Trajecten	,052**	-,016	,089**	,119**	,111**	,264**	,288**	,343**	,319**	,344**	1													
12. Trainingen	,040**	-,019*	,023	,064**	,041**	,257**	,286**	,322**	,292**	,297**	,408**	1												
13. Managing Diversity	,050**	-,106**	,524**	,494**	,529**	,098**	,063**	,093**	,019*	,000	,149**	,049**	1											
14. Transformationeel Leiderschap	,134**	,125**	,200**	,194**	,237**	,010	,009	,046**	,048**	,003	,098**	,029**	,486**	1										
15. Affectief commitment	,128**	,118**	,155**	,159**	,191**	,067**	,074**	,089**	,084**	,049**	,123**	,074**	,333**	,471**	1									
16. Werkmotivatie	,098**	,111**	,095**	,109**	,122**	,032**	,041**	,069**	,072**	,046**	,094**	,068**	,247**	,419**	,547**	1								
17. Vertrekintentie	,040**	,039**	,090**	,105**	,107**	-,047**	-,048**	-,007	-,022*	-,036**	,003	-,006	,165**	,256**	,287**	,292**	1							
18. Leeftijd	-,014	-,008	-,049**	-,043**	-,028**	-,009	-,011	-,021*	-,032**	,021*	-,028**	-,037**	-,020*	,036**	-,029**	-,043**	-,118**	1						
19. Etnische herkomst	,024*	,006	,004	-,004	-,003	,004	-,005	-,007	-,004	-,005	-,001	-,016	-,004	,017	,020*	,008	,032**	-,012	1					
20. Geslacht	-,019	-,074**	,092**	,047**	,028**	,083**	,065**	,046**	,020*	,021*	,043**	,030**	,036**	-,001	-,003	-,030**	,013	-,193**	,025**	1				
21. Leidinggevend	-,037**	-,024*	-,028**	-,043**	-,041**	-,142**	-,173**	-,131**	-,123**	-,136**	-,129**	-,153**	-,077**	-,061**	-,099**	-,093**	,025**	,066**	,004	-,134**	1			
22. Openbaar Bestuur	,075**	,020*	-,056**	,000	,014	,014	,049**	,064**	,006	,016	,037**	,108**	-,006	-,006	,043**	,052**	,037**	-,010	,000	-,082**	-,071**	1		
23. Onderwijs en Wetenschappen	-,041**	-,156**	,148**	,109**	,056**	,097**	,068**	,017	-,024*	,076**	,015	-,024*	,071**	,005	-,035**	-,052**	-,041**	,064**	,008	,164**	-,025**	-,803**	1	
24. Veiligheid	-,053**	,219**	-,150**	-,175**	-,113**	-,178**	-,187**	-,127**	,029**	-,148**	-,082**	-,131**	-,106**	,001	-,011	,003	,008	-,088**	-,013	-,135**	,152**	-,280**	-,348**	1

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

a. Listwise N=10976