



Afstudeerscriptie
Diversiteit & Inclusiviteit

Datum: 29-06-2021
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Student: Ufuk Kaplan (549178)

Scriptiebegeleider: Dr. M. Flory

Co-reader: Drs. P. Aertsen

Voorwoord

Terugkijkend naar de afgelopen twee jaar kan ik zeggen dat het opleidingstraject naar mijn gevoel snel voorbij is gevlogen. Het is een uitdagende periode geweest. In het eerste jaar hebben we nog redelijk kunnen genieten van de campus, de sociale contacten en fysiek onderwijs. Net na de eerste helft van het eerste jaar kwamen de restricties vanwege de pandemie en dat heeft flink effect gehad op de rest van het opleidingstraject. Niet alleen hebben we vanaf dat moment alleen maar digitaal onderwijs gehad, maar ook de studiereis naar Kaapstad werd geannuleerd. Het was teleurstellend, maar wel begrijpelijk en ook noodzakelijk.

Het omschakelen van fysiek naar digitaal was niet alleen een uitdaging voor studenten, maar vooral ook voor de organisatie en met name alle docenten. Ik wil hierbij dan ook mijn waardering uiten richting Rotterdam School of Management en alle docenten die hun best hebben gedaan om ons, ondanks de situatie, alsnog kwalitatief onderwijs aan te bieden. De kennis die ik heb gekregen over o.a. het ontwerpen, uitvoeren en rapporteren van wetenschappelijk onderzoek heb ik verwerkt in mijn scriptie over het onderwerp diversiteit & inclusiviteit.

Er zijn twee redenen waarom ik voor dit onderwerp heb gekozen. Mijn ouders zijn niet alleen hier in Nederland onderdeel van een minderheidsgroep, maar ook in hun geboorteland. Vanwege de onrecht die zij persoonlijk hebben ervaren is het streven naar rechtvaardigheid en gelijkheid een waarde die ik sterk heb meegekregen in mijn opvoeding. De tweede reden is meer vanuit professioneel interesse. Als medewerker binnen Eneco heb ik de ontwikkelingen m.b.t. diversiteit en inclusiviteit stap voor stap gevolgd. Ik zag eerst een kritisch bericht geplaatst worden op de social media platform van Eneco en daarna de vele reacties en steun van collega's op het bericht. Vanuit bedrijfskundig perspectief vond ik het zeer interessant om de interactie tussen medewerkers te lezen en vervolgens ook de reacties en aandacht vanuit het hoger management te zien. Er kwamen allerlei vragen in me op: Is dit nu echt zo spontaan ontstaan? Kan ik dit ook doen met andere onderwerpen? Wat vinden andere collega's hiervan?

Al met al leek dit mij een interessant fenomeen om te onderzoeken. De timing was naar mijn idee precies goed. Het onderwerp leeft op dit moment zowel in maatschappelijke context als bij Eneco. Op het moment van schrijven (eind juni) heeft Eneco zelfs een leiderschapsevenement ingepland waarbij 300 leidinggevenden van Eneco met elkaar het gesprek aangaan om een inclusievere

atmosfeer te creëren binnen de organisatie. Zodoende ben ik dus aan de slag gegaan met het onderzoek en daar is mijn scriptie, het document dat voor u ligt, uit voortgevloeid.

In de voorbereiding en tijdens het onderzoek was Dr. Marja Flory mijn begeleider. Naast de inhoudelijke feedback van Marja, gaf zij mij ook veel zelfvertrouwen en motivatie tijdens de begeleidingsmomenten. Dat heeft mij geholpen om het onderzoek ondanks alle uitdagingen en overige factoren, waaronder de geboorte van mijn zoon, goed uit te voeren. In het bijzonder wil ik haar dan ook bedanken voor de tijd en aandacht die zij hierin heeft gestoken. Daarnaast wil ik ook Paul Aertsen bedanken voor de praktische adviezen en aanbevelingen die hij mij heeft gegeven tijdens de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek.

Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken die hebben bijgedragen aan het onderzoek door tijd vrij te maken voor een interview, maar vooral ook door open en eerlijk informatie te delen.

Ufuk Kaplan

Rotterdam, Juni 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Introductie	6
2. Literatuurstudie	9
2.1. Diversiteit vs. Homogeniteit	9
2.2. Social movement theory	11
2.2.1. Social movements.....	11
2.2.2. Corporate Citizenship	12
2.2.3. Activisme voor verandering	12
2.3. Social identity theory	13
3. Onderzoeksmethodologie	15
3.1. Context van het onderzoek	15
3.2. Rol van de onderzoeker	15
3.3. Onderzoek filosofie	16
3.4. Onderzoek aanpak	16
3.5. Onderzoeksstrategie	17
3.6. Methodologische keuze.....	17
3.7. Tijdshorizon	17
3.8. Technieken en procedures	18
3.8.1. Dataverzameling.....	18
3.8.2. Data-analyse.....	19
4. Resultaten en analyses	20
4.1. Nut en noodzaak	20
4.1.1. Functionele waarde	20
4.1.2. Aantrekkelijkheid	21
4.1.3. Externe druk	22

4.1.4.	Deelconclusie: Nut en noodzaak.....	23
4.2.	Identiteit	23
4.2.1.	Persoonlijke identiteit	23
4.2.2.	Collectieve identiteit.....	25
4.2.3.	Deelconclusie: Identiteit	26
4.3.	Leiderschap	26
4.3.1.	Vorming van beleid	26
4.3.2.	Implementatie van beleid.....	28
4.3.3.	Rolmodellen	30
4.3.4.	Deelconclusie: Leiderschap.....	31
5.	Conclusies, aanbevelingen en beperkingen	33
5.1.	Interactie tussen de dimensies	33
5.2.	Antwoord op het onderzoeksvraag	34
5.3.	Aanbevelingen.....	35
5.4.	Beperkingen.....	36
	Literatuurlijst.....	37
	Bijlagen	40
	Bijlage 1: Topic Guide	40
	Bijlage 2: Samenvatting Coderingsschema	42

1. Introductie

Het onderwerp diversiteit en inclusiviteit lijkt steeds meer aandacht te krijgen in de afgelopen jaren. Niet lang geleden waren techgiganten zoals Google en Facebook het gespreksonderwerp van de dag als het ging over de uitvoering van het beleid met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit, althans het ontbreken daarvan. Tegenwoordig komt dit onderwerp in relatie tot de genoemde techgiganten nog regelmatig terug, bijvoorbeeld een kwestie over raciale discriminatie bij Facebook (Asare, 2019; Dvoskin, 2020) of het verzet van meer dan 800 Google werknemers over het ontslag van een collega (Solon & Glaser, 2020).

Ook in Nederland speelt diversiteit en inclusiviteit steeds meer een rol binnen politieke en maatschappelijke kwesties. Het meest voor de hand liggend voorbeeld is misschien wel de rekruteringscampagne van de Politie, waarmee ze pogen om de culturele diversiteit binnen de organisatie te vergroten. Een ander voorbeeld is een nationaal actieplan voor diversiteit en inclusie in wetenschappelijk onderwijs (Rijksoverheid, 2020). Het voorbeeld van de belastingdienst is minder positief. Zij hebben met de kinderopvangtoeslag affaire aangetoond dat, op zijn zachtst gezegd, "institutionele vooringenomenheid" niet alleen iets uit het verleden is. Die hele kwestie is na jaren boven water gekomen en dat terwijl het een overheidsorganisatie is met controle- en toezichtmechanismen. Hoe zou de vlag erbij hangen bij Nederlandse bedrijven?

Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse bedrijven geen prioriteit geven aan het onderwerp diversiteit en inclusiviteit (Van der Spek & Sylva, 2020). Zou het Nederlandse bedrijfsleven immuun zijn voor de maatschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot dit onderwerp? Dat lijkt niet aannemelijk voor een multiculturele samenleving in combinatie met toenemende globalisering en internationale samenwerking. Het management van een organisatie kan diversiteit en inclusiviteit niet hoog op de agenda hebben staan, echter medewerkers van de organisatie kunnen daar heel anders over denken. Eerder is het voorbeeld van Google genoemd, waarbij medewerkers mobiliseren om hun stem te laten horen. Er is echter ook een recenter praktijkvoorbeeld binnen het Nederlandse bedrijfsleven, namelijk bij energiebedrijf Eneco.

In juni 2020 werd het eerste bericht van een medewerker in relatie tot diversiteit en inclusiviteit geplaatst op Yammer, de interne sociale media platform van Eneco. De betreffende medewerker was kritisch over de scheve verhoudingen in het medewerkersbestand (geen vrouwen in het bestuur en weinig culturele diversiteit op de werkvloer) en het ontbreken van beleid om dit te verbeteren. Het

bericht is uiteindelijk door meer dan 500 medewerkers gelezen en heeft meer dan 60 reacties gehad van medewerkers die de oproep ondersteunen. In reactie op de opleving van het onderwerp is een workshop georganiseerd met als gevolg dat het onderwerp diversiteit en inclusiviteit een formele positie op de strategische agenda heeft gekregen. Eind september 2020 is er een programma gelanceerd om hier concreet invulling aan te geven.

Het ontbreken van aandacht voor dit onderwerp binnen het Nederlandse bedrijfsleven lijkt tegenstrijdig te zijn met politieke en maatschappelijke ontwikkelingen omtrent dit onderwerp. Consumenten eisen in steeds toenemende mate dat (met name grote) organisaties hun verantwoordelijkheid met betrekking tot maatschappelijke onderwerpen nemen (Klein, Smith, & John, 2004). Volgens Den Hond & De Bakker (2007) kan dit uiteindelijk leiden tot activisme, waarbij een groep mensen, zoals klanten, consumenten, maar ook medewerkers van de eigen organisatie, pogen om veranderingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) te bewerkstelligen bij een organisatie.

De mogelijke meerwaarde van diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit kan een meerwaarde hebben voor de prestaties van het Nederlandse bedrijfsleven. In het verleden zijn er veel onderzoeken gedaan naar de relatie tussen interactie tussen individuen op basis van demografische variabelen. Zo heeft Byrne (1971) met zijn theorie "The attraction paradigm" een basis gelegd voor vele onderzoeken over de variabelen die van invloed zijn op de aantrekkingskracht tussen individuen, zoals leeftijd (Waldman & Avolio, 1986) en vrijetijdsbesteding (Werner & Parmelee, 1979).

Later is men zich ook gaan richten op de nadelige effecten van een homogene groep en zodoende ook de voordelen van heterogeniteit binnen organisaties. Karen et al. (1999) suggereert bijvoorbeeld dat sociale en informationele diversiteit kan leiden tot voordelen voor een organisatie. Page (2007) stelt dat diversiteit kan leiden tot verschillende perspectieven en een breder kijk op zaken en daarmee ook een voordeel voor het bedrijf kan zijn. Er zijn echter ook onderzoeken die aantonen dat er geen directe positieve relatie is tussen diversiteit en bedrijfsprestaties (Herring, 2009) (Richard, 2000). Richard (2000) concludeert dan ook dat de wijze waarop een organisatie het beleid met betrekking tot diversiteit vormgeeft en implementeert ook het effect daarvan op de organisatie bepaalt. De literatuur lijkt echter geen inzicht te geven in hetgeen waar organisaties rekening mee moeten houden bij de beleidsvorming en implementatie van diversiteit en inclusiviteit.

Theoretische en praktische relevantie

In het geval van Eneco is beleidsvorming en implementatie van het onderwerp diversiteit en inclusiviteit "bottom-up" ontstaan. Eerder is vermeld dat het Nederlandse bedrijfsleven dit onderwerp niet hoog op de agenda heeft staan, met als mogelijk gevolg dat andere Nederlandse organisaties een vergelijkbaar proces als Eneco kunnen meemaken. Dit onderzoek streeft er naar om het "bottom-up" proces van beleidsvorming en implementatie bij Eneco te bestuderen en daarmee inzichten te genereren voor andere organisaties die mogelijk hetzelfde proces zullen meemaken. Dat is dan ook de praktische relevantie van dit onderzoek.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek lijkt er een gat te zijn op het gebied van beleidsvorming en implementatie van diversiteit binnen organisaties. Dit onderzoek tracht ernaar om een deel van dit gat op te vullen door het effect van het "bottom-up" totstandkoming van het beleid en de implementatie daarvan te meten bij de medewerkers van de organisatie. De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

"Wat voor effect heeft het "bottom-up" ontstaan en implementeren van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit bij Eneco?"

2. Literatuurstudie

In het eerste deel van de literatuurstudie worden de voor- en nadelen van diversiteit en inclusiviteit in organisaties uitgelicht, alsook de voor- en nadelen van homogeniteit in organisaties. Daarmee tracht de literatuurstudie een goed beeld te schetsen van de context waarbij diversiteit en inclusiviteit van belang is. In het tweede deel komt het "bottom-up" ontstaan van veranderingen aan bod. Het derde deel, social identity theory, is toegevoegd naar aanleiding van de resultaten uit de interviews die zijn uitgevoerd voor het onderzoek. Uit de resultaten blijkt namelijk dat collectieve identiteit een belangrijke rol speelt in het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

2.1. Diversiteit vs. Homogeniteit

Om een goed beeld te krijgen van relevante onderzoeken en studies, gaan we eerst terug naar de vorige eeuw. Byrne (1971) stelt met zijn theorie "The attraction paradigm" dat overeenkomsten tussen twee individuen een grote bron van aantrekkingskracht tussen de individuen vormt. Dit kunnen bijvoorbeeld fysieke of sociale overeenkomsten zijn. Zo is in eerder onderzoek al aangetoond dat een overeenkomst in socio-economische achtergrond een positief effect heeft op de aantrekkingskracht tussen individuen (Byrne, Clore, & Worchel, 1966). Ook andere variabelen zoals overeenkomsten in leeftijd (Waldman & Avolio, 1986) en vrijetijdsbesteding (Werner & Parmelee, 1979) zijn van invloed op de aantrekkingskracht tussen individuen. De meeste mensen kunnen de bevindingen uit de genoemde onderzoeken waarschijnlijk wel herkennen. Een sprekend voorbeeld is de groepsvorming bij scholen. Wie kent het niet? De "nerds" zitten altijd bij elkaar tijdens lunch en de "sportievelingen" weten elkaar ook wel te vinden. In een multiculturele samenleving kan groepsvorming ook plaatsvinden op basis van etnisch achtergrond of het spreken van dezelfde taal. We kunnen dus stellen dat de individu naar homogeniteit neigt. Dat suggereert dat een homogene groep kan leiden tot meer sociale cohesie en communicatie. De reeds genoemde onderzoeken zeggen echter weinig over de mogelijke negatieve effecten van een homogene groep en daarmee dus ook niet wat de voordelen zijn van heterogeniteit binnen een organisatie.

Inmiddels zijn er veel studies en onderzoeken gedaan naar de effecten van heterogeniteit binnen organisaties, op zowel de individu als de organisatie zelf. Karen et al. (1999) hebben in hun onderzoek "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups" drie typen diversiteit gedefinieerd, namelijk sociale diversiteit, waarden diversiteit en informatieel diversiteit. In grote lijnen concluderen zij onder andere dat sociale diversiteit een positief effect heeft op de moraal van groepsleden en dat informatieel diversiteit een positief effect

heeft op groep prestaties. Diversiteit in waarden lijkt juist negatieve effecten te hebben op de tevredenheid, intentie om te blijven en de commitment van een individu. Dit komt overeen met eerdere onderzoek dat gedaan is naar de compatibiliteit tussen een individu en een organisatie, waarbij met name een overeenkomst van waarden belangrijk is voor een goede match (Chatman, 1991).

In meer recentere onderzoek suggereert Page (2007) dat diversiteit kan leiden tot verschillende perspectieven en een bredere kijk op zaken. Dat kan heel waardevol zijn voor bijvoorbeeld innovatieve bedrijven, waarbij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten cruciaal is. Twee jaar later wordt het onderzoek van Herring (2009) gepubliceerd met een veel praktischer vraagstelling: is er een business case voor diversiteit? Hij concludeert dat er geen directe verband is tussen diversiteit en bedrijfsprestaties. En hij is niet de enige, want Richard (2000) had met zijn onderzoek vergelijkbare conclusies getrokken, namelijk dat er geen direct verband lijkt te zijn tussen diversiteit en bedrijfsprestaties. Beide onderzoeken hebben echter een specifieke definitie van bedrijfsprestaties. De gekozen variabelen waarmee bedrijfsprestaties worden bepaald zijn veelal gerelateerd aan financiële prestaties en/of groei in marktaandeel, terwijl het effect van diversiteit misschien wel in andere variabelen te vinden is, zoals innovatievermogen en aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

Al met al geven de genoemde onderzoeksresultaten ons dus geen uitsluitend over het effect van diversiteit op een organisatie. Veel onderzoeken suggereren dat diversiteit wel een positief effect kan hebben, echter is dat veelal context afhankelijk. In de context van een team dat verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van nieuwe producten in de internationale entertainment branche, zou diversiteit bijvoorbeeld wel kunnen leiden tot betere prestaties vanwege de verschillende perspectieven en een bredere kijk op zaken (Page, 2007). In de context van een team die verantwoordelijk is voor een productieproces in een fabriek kan wellicht homogeniteit een betere uitkomst bieden vanwege het positief effect dat het heeft op sociale cohesie en communicatie.

Tot slot concludeert Richard (2000) in zijn onderzoek ook dat de wijze waarop een organisatie het beleid met betrekking tot diversiteit vormgeeft en implementeert ook het effect daarvan op de prestaties van een organisatie bepaalt. Organisaties kunnen bijvoorbeeld voor een "top-down" benadering kiezen en vanuit het hogere management bepalen wanneer en in welke vorm het onderwerp diversiteit en inclusiviteit op de agenda komt. Het alternatief zijn de praktijkvoorbeelden

die genoemd zijn in de introductie, waarbij het onderwerp middels een "bottom-up" beweging wordt geïntroduceerd in een organisatie.

In het volgende deel van de literatuurstudie wordt het ontstaan van dergelijke "bottom-up" bewegingen nader onderzocht door in de literatuur van "social movement theory" te duiken.

2.2. Social movement theory

Social movement theory is een belangrijk onderdeel van de sociale studies, waarbij men poogt te verklaren waarom "social movements" ontstaan, hoe ze ontstaan, maar ook wat de mogelijke consequenties zijn van die veranderingen. Met continu veranderende maatschappelijke opvattingen en variabelen die daar effect op hebben, lijkt social movement theory altijd relevant te zijn. Er is dan ook veel literatuur beschikbaar inzake dit onderwerp.

2.2.1. Social movements

McCarthy en Zald (1977) geven met het onderzoek "Resource mobilization and social movements: A partial theory" inzicht in de werking van social movements op maatschappelijk en politiek niveau. Het onderzoek hebben zij gedaan binnen een specifiek context en is dus niet per definitie generaliseerbaar, alhoewel een aantal elementen uit het onderzoek wel herkenbaar zijn in politiek-maatschappelijke ontwikkelingen vandaag de dag. Bijvoorbeeld de definitie die zij hanteren voor social movements:

"A social movement is a set of opinions and beliefs in a population which represents preferences for changing some elements of the social structure and/or reward distribution of a society."
(McCarthy & Zald, 1977, pp. 1217-1218)

Een sprekend voorbeeld van een social movement in Nederland is de groep Kick Out Zwarte Piet (KOZP). Zij geloven en beleven dat de personage zwarte piet racistisch is en vinden dat de personage verboden moet worden. Dit heeft effect op de sociale structuur (namelijk traditie en cultuur). In reactie op KOZP ontstaan er ook allerlei tegenbewegingen die vóór het behoud van zwarte piet zijn. McCarthy en Zald (1977) definiëren deze groep als een countermovement. Deze groepen mensen hebben collectieve, maar ook individuele opvattingen over specifieke maatschappelijke onderwerpen. Daar waar McCarthy en Zald (1977) het concept van social movements vooral op macro en meso niveau benaderden, richt het onderzoek van Van Zomeren, Postmes en Spears (2008) zich meer op micro niveau: de individu. Zij hebben een integraal model ontwikkeld van drie socio-psychologische perspectieven op collectief actie: waargenomen onrechtvaardigheid, zelfeffectiviteit en identiteit. Zij concluderen met het onderzoek dat het

participeren aan collectief actie beïnvloed wordt door de individuele subjectieve waarneming van onrechtvaardigheid, zelfeffectiviteit en identiteit. Van Zomeren et al. (2008) hebben in hun kwantitatieve onderzoek niet alleen naar het effect van ieder individueel variabele op het ondernemen van collectief actie gekeken, maar juist ook naar het effect van de variabelen op elkaar. Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld ook dat de identiteit van een individu effect heeft op de mate waarin zij onrechtvaardigheid waarnemen. Uiteindelijk ontstaan groepen met mensen die een gedeelde visie hebben over bepaalde maatschappelijke onderwerpen. De impact van deze groepen beperkt zich niet alleen tot de politiek bestuurlijke omgeving, maar is ook van toepassing op (met name grote) bedrijven.

2.2.2. Corporate Citizenship

De term "Corporate Citizenship" (CC) wordt binnen de literatuur voor management steeds meer gebruikt. Deze term verbindt als het ware maatschappelijke onderwerpen en aandachtspunten met de verantwoordelijkheid van bedrijven om hier aandacht voor te hebben, in Nederland ook wel bekend als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Consumenten eisen in steeds toenemende mate dat organisaties hun verantwoordelijkheid met betrekking tot maatschappelijke onderwerpen nemen (Klein, Smith, & John, 2004).

2.2.3. Activisme voor verandering

In sommige gevallen kan dit leiden tot activisme om het gedrag van een organisatie te beïnvloeden. Den Hond & De Bakker (2007) benoemen in hun onderzoek welke tactieken activistische groepen kunnen gebruiken om veranderingen bij organisaties af te dwingen als het gaat over MVO, zie tabel 1 (Den Hond & De Bakker, 2007, p. 911).

Intended Outcome of Use of Tactics	Dependence on Participatory Forms of Action Is High ("Mass Participation")	Dependence on Participatory Forms of Action Is Low ("Elite Participation")
Material damage	Boycott	locking of gates, sabotage, occupation of premises, internet activism ("hacktivism"), lawsuits
Material Gain	Buycott	Cooperation
Symbolic Damage	Writing letters/emails, petitions, marches, rallies	Shareholder activism, street theater, negative publicity, research
Symbolic Gain	Voluntary action	Positive publicity, cooperation

Tabel 1: Herdrukt van "Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate sociale change activities", door Den Hond & De Bakker, 2007, *Academy of Management Review*, Vol. 32, p. 911. Copyright door Academy of Management.

De tendens om organisaties te attenderen op de verantwoordelijkheden die zij hebben bij sociaal maatschappelijke onderwerpen beperkt zich niet alleen tot consumenten, maar kan ook ontstaan bij een groep medewerkers van een organisatie. Voorbeelden hiervan zijn techgiganten Google en Facebook die meerdere malen negatieve publiciteit hebben gehad vanwege het beleid met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit, althans het ontbreken daarvan. Medewerkers hebben zich gemobiliseerd en geuit middels brieven, e-mails en petitieën (Asare, 2019; Dwoskin, 2020; Solon & Glaser, 2020). Volgens de typologieën in tabel 1 zou dit geclassificeerd kunnen worden als "symbolic damage", geïnitieerd door de medewerkers van de organisatie zelf, als tactiek voor het bewerkstelligen van een verandering.

De tactiek "symbolic gain" is, vergeleken met de tactiek "symbolic damage", constructiever van aard. Het lijkt zich minder te richten op de problemen van een organisatie en meer op de potentie van een organisatie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een groep medewerkers die op vrijwillige basis (eventueel met ondersteuning van de werkgever) besluiten om kerstpakketten te doneren aan gezinnen onder de armoedegrens. Dit kan leiden tot positieve publiciteit, zowel binnen als buiten de organisatie zelf.

2.3. Social identity theory

Er zijn veel onderzoeken en theorieën die inzicht geven in het concept van identiteit, zowel op individueel niveau als op groepsniveau. Identity theory benadert identiteit vanuit de verschillende rollen die een individu heeft en hoe hij/zij zich vanuit die rollen gedraagt, terwijl social identity theorie identiteit meer vanuit een groepspectief benadert (Hogg, Terry, & White, 1995). Aangezien de onderzoeksvraag op organisatorisch niveau is geformuleerd, zal voor het vervolg van het literatuuronderzoek gebruik gemaakt worden van de social identity theory.

Volgens de social identity theory classificeren mensen zichzelf vaak in diverse sociale categorieën, zoals lidmaatschap van een organisatie, religie, gender, leeftijd, etc. Ashforth & Mael (1989) hebben in hun onderzoek de social identity theory en relevante literatuur toegepast op de context van de organisatie. Zij concluderen o.a. dat literatuur inzake social identity theory in ieder geval drie generieke consequenties hebben die relevant zijn voor organisaties.

Ten eerste lijken individuen de neiging te hebben om activiteiten te kiezen die passen bij aspecten van hun identiteit en zij steunen instituties die deze aspecten van hun identiteit belichamen. Ashforth & Mael (1989) suggereren dan ook dat het aannemelijk is dat de mate waarin iemand zich

identificeert met een organisatie effect heeft op de mate waarin hij/zij zich aan de organisatie en haar activiteiten committeert. Ten tweede beïnvloedt sociale identiteit de resultaten met betrekking tot groepsvorming, waaronder cohesie binnen de groep, de samenwerking en positieve evaluaties van de groep. Zij stellen dat het ook redelijk is om aan te nemen dat identificatie met een organisatie effect zou kunnen hebben op loyaliteit aan en trots op de organisatie en haar activiteiten. Ten slotte stellen Ashforth & Mael (1989) dat het waarschijnlijk is dat sociale identificatie de antecedenten van identificatie versterken, waaronder het onderscheidend vermogen van de organisatie, de gebruiken en praktijken, groepsprestige, etc.

3. Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt het beantwoorden van de onderzoeksvraag geoperationaliseerd door o.a. alle lagen van het "research onion" model (Shaunders, Lewis, & Thornhill, 2009) in te vullen. Het model is opgebouwd uit specifiek de volgende lagen: onderzoek filosofie, onderzoek aanpak, onderzoeksstrategie, methodologische keuzes, tijdshorizon en technieken/procedures. Voorafgaand wordt eerst de context van het onderzoek beschreven en wordt de rol van de onderzoeker nader bekeken.

3.1. Context van het onderzoek

Bedrijven zoals Eneco zitten middenin de energietransitie. Enkel het handelen in energie is niet meer voldoende om de continuïteit van de organisatie te borgen. Er is noodzaak om te veranderen. Daar bovenop komt het feit dat begin 2020 Eneco door de Nederlandse aandeelhouders (voornamelijk Nederlandse gemeenten) is verkocht aan Mitsubishi en Chubu, twee grote Japanse energiebedrijven.

In juni 2020 werd het eerste bericht van een medewerker in relatie tot diversiteit en inclusiviteit geplaatst op Yammer, de interne sociale media platform van Eneco. De betreffende medewerker was kritisch over de scheve verhoudingen in het medewerkersbestand (aantal vrouwen in het management en culturele diversiteit op de werkvloer) en het ontbreken van beleid om dit te verbeteren. Het bericht is uiteindelijk door meer dan 500 medewerkers gelezen en heeft meer dan 60 reacties gehad van medewerkers die de oproep ondersteunen. In reactie op de opleving van het onderwerp is een workshop georganiseerd met als gevolg dat het onderwerp diversiteit en inclusiviteit een formele positie op de strategische agenda heeft gekregen. Eind september 2020 is er een programma gelanceerd om hier concreet invulling aan te geven. In december 2020 is het onderwerp expliciet besproken bij de presentatie van de nieuwe bedrijfsstrategie. Verder is in januari 2021 de op dit moment enige vrouwelijke bestuurslid aangenomen.

3.2. Rol van de onderzoeker

De onderzoeker maakt onderdeel uit van de organisatie. Vanuit praktisch oogpunt biedt dit een aantal voordelen, bijvoorbeeld dat de onderzoeker toegang heeft tot secundaire data, respondenten makkelijker te bereiken zijn en de onderzoeker het te onderzoeken fenomeen direct kan observeren. Anderzijds geeft het ook uitdagingen omdat respondenten daardoor terughoudender kunnen zijn met het delen van informatie. Om het effect van het laatstgenoemde te minimaliseren tijdens het

onderzoek, is het aantal respondenten waar de onderzoeker regelmatig mee samenwerkt beperkt tot twee.

Aertsen (2011) definieert ook een aantal valkuilen en risico's bij het uitvoeren van onderzoek in de eigen organisatie. De onderzoeksresultaten kunnen bijvoorbeeld impact hebben op de positie van de onderzoeker binnen de organisatie. Het onderzoeksonderwerp heeft echter geen directe relatie met de taken en verantwoordelijkheden van de onderzoeker als medewerker bij zijn werkgever. De kans dat het onderzoek tot conflicten zal leiden voor de onderzoeker is dan ook klein.

Daarnaast is het relevant om te weten dat er geen formeel opdrachtgever is voor het onderzoek. Aertsen (2011) stelt dat het ontbreken van een formele opdrachtgever mogelijk kan leiden tot een onderzoek dat losstaat van de organisationele werkelijkheid. Deze risico is gemitigeerd doordat alle respondenten onderdeel zijn van de organisatie en een aantal respondenten taken en verantwoordelijkheden hebben binnen het domein van het onderzoeksonderwerp en daarmee ook nauw betrokken zijn bij het onderzoeksonderwerp. Verder is de uitvoering van het onderzoek wel afgestemd en akkoord bevonden door de directe leidinggevende van de onderzoeker.

3.3. Onderzoek filosofie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is het van belang om te begrijpen hoe medewerkers bepaalde ontwikkelingen binnen de organisatie ervaren en wat voor mening ze hebben daarover. Het onderzoek is dan ook vanuit een sociaal-constructivistisch filosofie uitgevoerd (interpretivisme). Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen (2018) hebben de verschillende onderzoek filosofieën met meer detail benoemd in het boek "Management & Business Research", waaronder de structuratietheorie. Deze theorie valt onder het domein van sociaal-constructivisme en past goed bij de context van het onderzoek, waarbij de organisatie als sociale structuur gezien kan worden en de medewerkers als individuen die interacteren met de sociale structuur.

3.4. Onderzoek aanpak

Het onderzoek is inductief van aard, wat betekent dat specifieke waarnemingen in een specifieke context gegeneraliseerd worden tot algemene regels. Deze algemene regels kunnen vervolgens ingezet of onderzocht worden in andere contexten.

3.5. Onderzoeksstrategie

Voor de invulling van dit onderzoek is er een case study uitgevoerd. De casestudy zal uitgevoerd worden bij energiebedrijf Eneco. Zoals eerder genoemd in de introductie heeft Eneco recent te maken gehad met een aantal ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. Deze ontwikkelingen zijn geïnitieerd vanuit medewerkers (bottom-up) en daarmee laat de situatie van Eneco zich bij uitstek lenen voor het uitvoeren van een casestudy.

3.6. Methodologische keuze

Methodologisch gezien kan een onderzoek kwantitatief of kwalitatief zijn, waarbij kwantitatief onderzoek zich op met name objectief waarneembare metingen richt en kwalitatief onderzoek zich op met name subjectieve waarnemingen richt. Gezien de aard van de onderzoeksvraag is ervoor gekozen om een kwalitatieve onderzoek uit te voeren.

Het onderzoek is exploratief en heeft als doel om het onderzoeksonderwerp te verkennen en beter te leren begrijpen. Dit past ook bij de inductieve karakter van het onderzoek, waarbij de specifieke resultaten uit deze casestudy gebruikt worden om een generiek toepasbaar concept te ontwikkelen.

Verder heeft het onderzoek een emergente karakter. In de context van dit onderzoek is dat tweeledig. Ten eerste is het onderzoek zelf emergent, dat wil zeggen dat de onderzoeker gedurende het onderzoek, indien nodig, aanpassingen heeft gedaan aan het onderzoeksopzet en aanpak. Een voorbeeld hiervan is dat de literatuurstudie is aangevuld op basis van de resultaten uit de interviews. Ten tweede is het onderzoeksonderwerp zelf ook emergent. De ontwikkelingen binnen Eneco m.b.t. diversiteit en inclusiviteit zijn het gevolg van een aaneenschakeling van meerdere factoren. Deze ontwikkelingen hebben enigszins spontaan plaatsgevonden vóórafgaand en ook tijdens het onderzoek zelf. In die zin is het onderzoeksonderwerp dus ook emergent van aard.

3.7. Tijdshorizon

De dataverzameling is in een tijdsbestek van twee maanden uitgevoerd. Ondanks dat het onderzoeksonderwerp niet statisch is en continu aan het ontwikkelen is, kan gesteld worden dat het onderzoek een momentopname is ten opzichte van de relatief gezien lange doorlooptijden van verandertrajecten.

3.8. Technieken en procedures

3.8.1. Dataverzameling

Voor de dataverzameling zijn medewerkers van Eneco geïnterviewd middels semigestructureerde interviews. Tijdens ieder interview is een topic guide gebruikt, zie bijlage 1, om te borgen dat relevante onderwerpen en vraagstukken aan bod komen. Afhankelijk van de reactie van respondenten is de verdieping opgezocht door aanvullende vragen te stellen. De gemiddelde duur van een interview was 40 tot 45 minuten.

De interviews zijn digitaal afgenomen via het programma Microsoft Teams. In totaal zijn er 13 interviews gedaan, waarbij medewerkers uit vijf verschillende business units zijn geïnterviewd. De interviews werden opgenomen met toestemming van de respondenten en de opnames zijn nadat de transcripties waren gemaakt verwijderd. De transcripties zijn, indien verzocht door de respondent, voor zover mogelijk geanonimiseerd. In tabel 2 is een overzicht te vinden van de functie, geslacht en etniciteit van ieder respondent.

	Functie	Man/vrouw	Leeftijd	Etniciteit
1	Inkoper	Man	30-40	Nederlands
2	Medewerker energiehandel	Vrouw	20-30	Nederlands
3	Interne community manager	Man	40-50	Nederlands
4	HR medewerker	Man	40-50	Nederlands
5	Programma manager	Vrouw	30-40	Buitenlands
6	Medewerker Asset Monitoring	Man	50-60	Nederlands
7	Inkoper	Man	30-40	Buitenlands
8	Treasury medewerker	Man	50-60	Nederlands
9	Ontwikkelaar	Vrouw	30-40	Nederlands
10	Asset Analyst*	Vrouw	20-30	Buitenlands
11	Projectmanager	Man	30-40	Nederlands
12	Business controller*	Vrouw	30-40	Nederlands
13	Jurist	Vrouw	30-40	Buitenlands

Tabel 2: Overzicht functie, geslacht, leeftijdsgroep en etniciteit van respondenten

* Respondenten waar de onderzoeker regelmatig mee samenwerkt.

Van de 13 respondenten zijn 6 respondenten een vrouw en 4 respondenten hebben een buitenlands achtergrond. In 2020 was ongeveer de helft van de bevolking vrouw en had 24,4% van de Nederlandse bevolking een migratieachtergrond (CBS, 2021). De verhouding man/vrouw en Nederlands/buitenlands achtergrond is dus in lijn met de samenstelling van de Nederlandse bevolking.

3.8.2. Data-analyse

Alle geschreven data is in het softwarepakket Atlas.TI 8 geüpload en voorzien van codes. De data analyse is gedaan aan de hand van de Gioia methodiek (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). In eerste instantie is open coding toegepast om tot een eerste set met labels te komen. Na het axiaal coderen is de lijst met labels teruggebracht naar 40, namelijk de "1st order concepts". Deze labels zijn vervolgens geconsolideerd tot "2nd order themes" om ten slotte uit te komen bij "aggregate dimensions". In bijlage 2 is een samenvatting te vinden van de coderingsschema. Door relaties en verbindingen te leggen tussen de gecodeerde data is uiteindelijk gekeken naar theorievorming. Hier gaat het volgende hoofdstuk verder op in.

4. Resultaten en analyses

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 3.8.2., is de Gioia methodiek (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012) toegepast voor het ordenen en analyseren van de data. Op basis daarvan zijn drie dimensies naar voren gekomen, namelijk: nut en noodzaak, identiteit en leiderschap, zie bijlage 2 voor een samenvatting van de coderingsschema. In dit hoofdstuk wordt ieder dimensie verder uitgelicht met een korte toelichting op de onderliggende thema's. Onderdeel van de toelichting is een onderbouwing met een aantal tekstfragmenten die rechtstreeks uit de data gehaald zijn.

4.1. Nut en noodzaak

Tijdens de interviews is veel gesproken over de betekenis van diversiteit en inclusiviteit, waarbij vaak de verdieping is gemaakt naar de eventuele waarde van diversiteit en inclusiviteit voor een organisatie. Hieruit is gebleken dat de respondenten de waarde van diversiteit en inclusiviteit uit grofweg twee elementen bestaat.

4.1.1. Functionele waarde

Uit de data is gebleken dat respondenten een vergelijkbaar betekenis geven aan diversiteit. Daarmee lijkt er een eenduidig en collectief begrip te zijn van diversiteit. Een enkeling koppelt het begrip aan een afspiegeling van de maatschappij, maar alle respondenten geven in de basis aan dat het gaat om diversiteit in geslacht, geloof, afkomst, opleidingsniveau, leeftijd, etc.

Respondent 1: "...dat je diverse mensen hebt binnen je bedrijf van allerlei soorten achtergronden seksen en geloofsovertuigingen"

Respondent 12: Diversiteit is volgens mij meer het verschil tussen mannen en vrouwen. Maar ook verschillende achtergronden, verschillende culturen, maar ook gewoon verschillen als persoon.

Inclusiviteit lijkt een lastiger begrip te zijn voor veel respondenten. In tegenstelling tot diversiteit lijkt inclusiviteit nog geen eenduidig collectief bestaan te hebben. Respondenten die eerder betrokken zijn geweest bij het onderwerp diversiteit en inclusiviteit weten vaak wel uit te leggen wat het begrip voor hen betekent, echter is het voor veel respondenten die niet direct betrokken zijn bij het onderwerp onduidelijk wat het begrip inhoudt.

Respondent 6: "Ja ik weet niet zo goed wat dat moet voorstellen eigenlijk inclusiviteit."

Respondent 9: "Even terug naar die inclusiviteit, want dat vind ik altijd een beetje een lastig ding. Diversiteit zie ik wel, maar inclusiviteit vind ik altijd wel een wat lastiger..."

De meeste respondenten geloven erin dat meer diversiteit tot meer creativiteit kan leiden, vanwege met name de verschillende perspectieven die ontstaan binnen de organisatie. Inclusiviteit heeft volgens een aantal respondenten ook effect op de mate waarin talenten binnen de organisatie benut worden.

Respondent 1: Je krijgt andere dynamieken, dat is juist de grap van verschillende achtergronden. Kijk als jij alleen maar dezelfde type persoon als ik hebt, dan krijg je niet, op een gegeven moment niet meer het beste uit elkaar, want je ziet het eigenlijk niet meer hè? Jouw mening is zeg maar DE mening. Juist doordat je verschillende culturen en achtergronden ook hebt krijg je hele andere zienswijzen.

Respondent 3: Nou dat is dat iedereen maximaal zijn talent kan inzetten omdat niemand zich geremd voelt. Ook als jij een tegengestelde mening hebt, ook als jij vanuit man/vrouw weet je wel een heel andere benadering of andere achtergrond.

De respondenten lijken wel verschillend te reageren op de vraag of diversiteit altijd waarde toevoegt. Een enkeling geeft expliciet aan van niet en reageert dat het alleen bij sommige plekken in een organisatie waarde toevoegt, terwijl andere respondenten daar veel stelliger in lijken te zijn en aangeven dat het altijd wel waarde toevoegt.

Respondent 6: Alleen voor sommige plekken in het bedrijf is het wel handig om heel divers te zijn.

4.1.2. Aantrekkelijkheid

Naast de functionele waarde gaven veel respondenten ook aan dat diversiteit en inclusiviteit waarde toevoegt omdat het de aantrekkelijkheid van de organisatie op de arbeidsmarkt bevordert. Interessant is vooral het perspectief van een expat (respondent 10):

Respondent 10: I remember before joining and also when I was having my interviews, I was thinking to myself, is this the right decision? Because it's.. Eneco has a very Dutch culture, so I was a bit scared in terms of: Ok, I will be an international employee in a very Dutch environment and I don't know how we'll cope with that

Dit perspectief is met name interessant omdat hieruit blijkt dat inclusiviteit een belangrijk rol speelt bij het selecteren van een werkgever voor expats.

Respondent 10: Yeah, I think to be honest I think this mentality. I hear it a lot from also international friends. That you know when they're thinking of a company they really consider the international factor in their choice. Whether or not it's an international company, how Dutch the culture is within the company and I think it's again the same perspective. The language barrier but also how to bond with colleagues and people.

Sommige respondenten gaan zelfs verder en zien het aandacht hebben voor diversiteit en inclusiviteit als een eis voor de werkgever.

Respondent 1: Ik zou niet voor een werkgever kunnen werken die zegt van joh wij geven daar helemaal niet om dat doen we niet. Daar zou ik mezelf niet voor zien werken.

Respondent 2: want ik denk als het niet zou gebeuren, ook niet gebeurd was of dat er geen aandacht aan besteed zou zijn dan. Ja dat dan is het ook heel moeilijk om een soort van hoop te houden dat het gaat veranderen. En als dat er niet is, dan is denk ik ook heel moeilijk om bij een bedrijf te blijven.

Het is opvallend dat de bovenstaande respondenten allemaal tot, relatief gezien, lagere leeftijdsgroepen horen.

4.1.3. Externe druk

Het derde element van de dimensie nut en noodzaak ziet vooral toe op het tweede deel: noodzaak. Respondenten stellen namelijk dat bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal, van invloed zijn op de urgentiegevoel van een organisatie om bezig te zijn met dit onderwerp.

Respondent 4: ehm.. het kan niet meer dat je als organisatie er niks van vindt. Dat is een beetje hetzelfde als dat er iets heel ergs gebeurt en dan gaan alle premiers iets sturen naar.. dan gaat premier Rutte die gaat sturen van: ach jongens ik vind het zo erg dat deze ramp is gebeurd. Het gaat erom dat hij het niet niet kan doen.

Respondent 12: En ook op zo'n manier dat je er eigenlijk niet meer omheen kon. Zelfs in de sport ging het uiteindelijk mee, want kijk naar Formule 1, Mercedes ging ineens met zwarte auto's rijden en ze gingen allemaal op één knie zitten voor de start en...

Daarnaast gaven een aantal respondenten ook aan dat er gewoonweg wet- en regelgeving komt op een aantal zaken die toezien op de diversiteit binnen organisaties.

Respondent 5: Er komt wet en regelgeving aan op gender, hè, dat de management board zeg maar meer in balans moeten zijn. Er komt ook druk van buitenaf van de maatschappij. Je krijgt vragen. Wij krijgen bijvoorbeeld vragen van De Telegraaf en krijgen vragen van anderen. Dus je hebt je hebt druk van buiten en die druk van buiten dat voelen medewerkers

4.1.4. Deelconclusie: Nut en noodzaak

In het algemeen lijken de respondenten wel een gezamenlijk gevoel van urgentie te hebben. Men is ervan bewust dat het niet alleen een “nice to have” is, maar op den duur een “must-have” wordt. Naast de noodzaak zien respondenten veelal ook waarde bij het streven naar diversiteit en inclusiviteit. Het geeft de organisatie een breder perspectief en er ontstaan andere dynamieken. De betekenis en waarde die de respondenten toekennen aan het onderzoeksonderwerp is echter subjectief van aard. Het is dan ook essentieel om te begrijpen welke andere factoren dit beïnvloeden. Daarmee wordt de koppeling gelegd met de volgende dimensie: identiteit.

4.2. Identiteit

Uit de data blijkt verder dat de mate waarin een individu of organisatie waarde toekent aan een specifiek onderwerp voor een groot deel te maken met de identiteit van zowel de individu als de organisatie. In dit deel van de hoofdstuk zal de dimensie identiteit verder worden toegelicht door de volgende twee thema’s te behandelen: persoonlijke identiteit en collectieve identiteit.

4.2.1. Persoonlijke identiteit

Bij de groep met mensen die voor het onderzoek zijn geïnterviewd is rekening gehouden met enige mate van diversiteit in geslacht, etniciteit en leeftijd. Naast de zichtbare elementen die een identiteit vormen zijn ook een aantal onzichtbare elementen boven water gekomen tijdens de interviews. Onderdeel daarvan zijn bijvoorbeeld een aantal levenservaringen van respondenten. Alhoewel dit onderzoek niet direct gericht is op de ervaringen die mensen hebben met bijvoorbeeld racisme, uitsluiting en onrechtvaardigheid, is het wel regelmatig aan bod gekomen. Vaak ook zonder dat de onderzoeker daarnaar heeft gevraagd. Het grootste deel van de respondenten die dit ter sprake brachten hebben een buitenlands etniciteit en/of zijn van het vrouwelijke geslacht.

Respondent 2: Ja. Zeker. Zeker ja, ik voelde zo'n ongelooflijk onrecht. Ik heb er echt echt enorm veel ook ja, om moeten huilen. Gewoon hoe oneerlijk het was.

Respondent 7: Weet je. Ik weet nog met studententijd ging ik als ik met Nederlandse vrienden... met wie ik studeerde dan, hè? Die gingen dan, ja tijdens studentenavond was het altijd bij mij: Sorry, alleen vaste gasten en klanten en zo weet je. Terwijl die jongens studeerden buiten de stad weet je, dus die waren nog nooit daar geweest. Snap je? Dat soort dingen.

Interessant was dat een etnisch Nederlandse mannelijke respondent ook veelvuldig refereerde naar incidenten die te maken hadden met racisme en onrechtvaardigheid. Een relevante gegeven is echter dat de etniciteit van zijn partner buitenlands is.

Respondent 1: Kijk en dat is voor mij natuurlijk ook ik zie de verschillen natuurlijk thuis ook omdat mijn vriendin Surinaams is dus ik ben een blanke man en ik ga solliciteren en krijg altijd antwoord en zij is dus een, nou ja zeg een zwarte vrouw, en die krijgt misschien een op de 10 keer antwoord en dan vaak zo iets als: We hebben het allemaal bekeken maar je wordt het niet zeg maar. Ik word zelfs nog teruggebeld van wil iets anders gaan doen of kunnen we je ergens anders inzetten, dan denk ik van joh ik ben gewoon eventjes aan het oriënteren ja snap je en dat is wel een verschil. Als je dat ook meemaakt dicht naast je, dat is toch wel eigenlijk wel heel vreemd ja denk je dan.

Deze groep met mensen lijken ook het meest positief te zijn over het gebruik van bijvoorbeeld quota bij het implementeren van beleid voor diversiteit en inclusiviteit, terwijl mensen die minder negatieve ervaringen hebben gehad vaak veel sceptischer zijn over het gebruik van quota. Desalniettemin zijn alle respondenten wel positief over het feit dat er aandacht is voor diversiteit en inclusiviteit. Negatieve ervaringen m.b.t. onrechtvaardigheid lijken dus wel van invloed te zijn op de mate waarin het gebruik van harde targets, zoals quota, door iemand wordt gezien als noodzakelijk. Dit aspect sluit goed aan op één van de drie socio-psychologische perspectieven op collectief actie die zijn gedefinieerd door Van Zomeren, Postmes en Spears (2008): waargenomen onrechtvaardigheid.

Een ander aspect binnen de thema persoonlijke identiteit is dat respondenten vaak ook aangeven dat zij bij Eneco zijn komen werken omdat zij graag iets met duurzame energie willen doen en daarmee ook willen bijdragen aan het de oplossing van één van de belangrijkste maatschappelijke kwesties van onze tijd. De betreffende respondenten lijken dus al een positief perspectief te hebben op het aansluiten bij maatschappelijke kwesties in het algemeen. Tezamen met de collectieve identiteit van de organisatie, wat in het volgende stuk uiteengezet zal worden, lijkt er een basis te

ontstaan om aandacht te hebben voor andere maatschappelijke kwesties zoals het ontbreken van diversiteit en inclusiviteit.

Respondent 8: En als Eneco ervoor kiest om met die maatschappelijke betrokkenheid die we sowieso al hebben op energietransitie en duurzaamheid ook op dit vlak actief iets te willen doen, en daar een programma voor wilt uitrollen. Denk ik dat dat een goede keus is, ja.

Respondent 5: En, waarom nu niet het voortrekkersrol nemen in dit soort aspecten? Het is ook een maatschappelijke kwestie en het is ook relevant en actueel. Dus ja.

4.2.2. Collectieve identiteit

Naast de persoonlijke identiteit van medewerkers bestaat er ook een collectieve identiteit van de organisatie. De collectieve identiteit vormt als het ware ook de basis voor de visie en missie van een organisatie. Als duurzaamheid onlosmakelijk onderdeel is van de identiteit, dan kan je als organisatie geen toekomstbeeld schetsen met kolencentrales. Een aantal datafragmenten geven inzicht in de collectieve identiteit van de respondenten, die ten behoeve van dit onderzoek Eneco representeren. Het meest opvallende is de rol van Eneco in de maatschappij. Respondenten zijn van mening dat Eneco een voortrekkersrol heeft in Nederland. Niet alleen op het gebied van duurzaamheid, maar ook als het gaat over goed werkgeverschap. Eneco is volgens een redelijk aantal respondenten een organisatie met oog voor medewerkers. De meeste respondenten vinden het onderzoeksonderwerp dan ook heel goed bij Eneco passen en zien in sommige situaties zelfs een voortrekkersrol voor Eneco.

Respondent 8: Nee, ik vind het ook wel. Ja, we zijn voorop gaan lopen met de hele energietransitie. Wat ook een heel belangrijk maatschappelijk onderwerp is en wereldwijd zal dan ook zelfs en dit eigenlijk ook, hè? Dus ik vind het ook bij Eneco passen hoor om hier echt actief beleid op te gaan voeren.

Respondent 5: En ik denk dat Eneco een redelijk voorbeeldfunctie heeft, als werkgever zijnde in Nederland, dat je daar gewoon het voortrekkersrol in moet nemen en dat hebben we toentertijd gedaan met duurzame energie.

Een enkeling benadert dit onderwerp veel zakelijker en refereert met name naar de financiële bestaansrecht van bedrijven zoals Eneco.

Respondent 6: Maar ja voor een bedrijf, ja dat hoeft niet per se een weerspiegeling te zijn van de maatschappij. Een bedrijf moet gewoon doen wat mensen willen en waar ze geld mee kunnen verdienen natuurlijk.

4.2.3. Deelconclusie: Identiteit

De persoonlijke en collectieve identiteit is een belangrijk factor bij het eventueel introduceren van beleid m.b.t. diversiteit en inclusiviteit en misschien wel m.b.t. maatschappelijke kwesties in het algemeen. Interessant is natuurlijk dat er wel een soort wisselwerking lijkt te zijn tussen persoonlijke identiteit en collectieve identiteit. Trekt Eneco mensen aan die zoeken naar een werkgever die aansluit op maatschappelijke ontwikkelingen? Of is Eneco een organisatie die aansluit op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat er juist veel mensen zijn die dat ondersteunen? Dezelfde gedachtengoed zou je ook kunnen toepassen op de verhouding tussen identiteit en leiderschap. Maakt het management van Eneco leiderschapskeuzes die aansluiten op de collectieve identiteit van de organisatie of zijn het juist de leiderschapskeuzes die de collectieve identiteit van de organisatie vormen? In de het volgende deel van dit hoofdstuk wordt het concept van leiderschap in de context van het onderzoek verder uitgelicht.

4.3. Leiderschap

Uit de resultaten blijkt dat leiderschap significant invloed heeft op de wijze waarop men de implementatie van beleid in relatie tot maatschappelijke kwesties ervaart. Daarbij gaat het niet alleen om het effect van de directe leidinggevende als individu, maar ook om leiderschap in bredere zin. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de wijze waarop men omgaat met bottom-up ontwikkelingen binnen het bedrijf en hoe daar vanuit de top op wordt aangesloten. De thema's die gezamenlijk de dimensie leiderschap vormen zijn: vorming van beleid, implementatie van beleid en rolmodellen.

4.3.1. Vorming van beleid

De wijze waarop het beleid wordt gevormd met betrekking tot maatschappelijke kwesties zoals het verbeteren van de diversiteit en inclusiviteit van een organisatie is een prominent onderdeel van het onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat veel respondenten van mening zijn dat het beleid van Eneco moet aansluiten op maatschappelijke kwesties. Zij zien Eneco als een voorloper in de energietransitie en vinden dat Eneco ook op andere thema's de voortrekkersrol zou moeten oppakken, zie ook paragraaf 4.2.2. Eneco lijkt specifiek te kiezen voor een bottom-up benadering als het gaat om

beleidsvorming met betrekking tot maatschappelijke thema's. Respondent 3 functioneert zelfs als interne community manager, waarbij hij verantwoordelijkheid is voor het creëren, stimuleren en faciliteren van bottom-up initiatieven.

Respondent 3: waar ik heel erg mee bezig ben vanuit mijn rol is echt, ehm.. bij te dragen via een bottom-up benadering, om bij te dragen aan het cultuur die we als bedrijf nodig hebben om succesvoller te kunnen zijn. En dat gaat over kennis delen in de breedte, samenwerking in de breedte. Maar ook dus dingen doorbreken die in de weg zitten en dingen benoemen die in de weg zitten. Dus blokkades, hiërarchie, macht, conflict mijndend gedrag. Weet je we hebben bij Eneco een sterke familie cultuur bij sommige plekken en daar vinden we het lastig om elkaar aan te spreken. We willen vooral de vrede bewaren. Maar dat kan eigenlijk prima samengaan he, van iemand aanspreken van goh het proces kan beter. Ehm, dus ja ik ben heel erg bezig, onder andere met influencers.

Een aantal andere respondenten zijn niet direct betrokken vanuit de eigen functie, maar zijn wel geïnteresseerd in het onderwerp diversiteit en inclusiviteit. Zij maken gebruik van de ruimte die gecreëerd wordt en dragen zodoende ook bij aan de beleidsvorming met betrekking tot specifieke onderwerpen.

Respondent 13: Ik zie wel weer heel veel initiatieven. Of het nou, ze noemen zichzelf guerrilla's of ambassadeurs.. Ja, er is wel veel dialoog.

Respondent 5: En vervolgens hebben we gezegd, van oké, dan gaan wij beginnen met de bottom up ook aan te zetten, dus we hebben ook echt een community gestart van mensen die een warm hart toedragen, die uitgesproken zijn en die er een mening over hebben, vanwege verschillende dingen en ook dat is soms een uitdaging hoor, moet ik eerlijk zeggen.

Andere, wat minder bij het onderwerp betrokken, respondenten reageren heel positief op de ruimte die medewerkers binnen Eneco krijgen om veranderingen te bewerkstelligen en invloed uit te oefenen.

Respondent 7: Dat is inderdaad wel een mooi ding ofzo laat ik het zo zeggen. Dat dat zo is ontstaan is hè? Dat er toen best wel veel reactie is gekomen erop. Ik vind, ik moet ik wel toegeven dat Eneco dat wel weet je, er goed mee is omgegaan.

Respondent 8: Maar ik denk dat er binnen Eneco wel ruimte voor is om als jij... Als ik een goed idee zou hebben en initiatief zou willen nemen om iets wat dan ook te willen veranderen binnen Eneco. Dan denk ik wel dat je daar de ruimte voor kan krijgen. En dan zou je misschien aansluiting moeten krijgen van gelijkgezinden, hè?

Uit de data blijkt dat bijna alle respondenten vinden dat Eneco heel goed omgaat met bottom-up initiatieven. Een aantal respondenten geven aan dat het altijd een samenkomst van bottom-up en top-down blijft, waarbij de focus van de organisatie bepalend is voor de mate waarin er top-down wordt gereageerd. Eneco heeft in de afgelopen jaren namelijk meerdere significante veranderingen meegemaakt, waardoor de focus van de organisatie op andere zaken was gevestigd, zoals het splitsen met netwerkbedrijf Stedin en het verkooptraject van Eneco. Nu lijkt er volgens die respondenten ook meer ruimte te komen voor interne ontwikkelingen en wordt er vanuit het top ook meer gereageerd op bottom-up initiatieven. Uiteraard spelen externe factoren zoals benoemd in paragraaf 4.1.3. daar ook een rol in.

Respondent 3: Daar hoort een bepaalde leiderschap bij. In een verkooptraject snap ik ook dat executie en performance key was he. Een succesvolle verkoop. Maar ja, ondertussen hebben we wel met mensen te maken. Weet je mensen moeten het doen en mensen moeten zich nog steeds fijn en veilig en verbonden voelen met Eneco. Ik denk ook dat daar, ja daar was de afgelopen jaren gewoon weinig tot geen aandacht voor. Nu weer wel en je merkt ook dat de gesprekken nu weer plaats gaan vinden en dat er gewoon ruimte gevoeld wordt om gesprekken te organiseren en te hebben.

Respondent 9: En beiden vind ik vind ik goed. Ik heb niet zoiets van dat dat dat het juist bottom-up moet of juist vanaf de top. Ik vind het juist goed dat daar ook een mix tussen is.

4.3.2. Implementatie van beleid

In de vorige paragraaf hebben we het gehad over een stuk beleidsvorming. In deze paragraaf gaat het meer over de implementatie en de wijze waarop het wordt geïmplementeerd. Ook bij het implementeren speelt het bottom-up activeren van de organisatie een grote rol. Eneco maakt gebruik van een netwerk van "influencers" (in andere woorden: informele leiders) binnen het bedrijf om cultuurveranderingen teweeg te brengen en eventueel beleid te implementeren.

Respondent 5: En hoe doe je dat? Die mensen die er al in zitten die ga je connecten aan elkaar, dus die gaan wel in gesprek met elkaar en langzamerhand ga je steeds meer mensen

erbij betrekken. Dus het begon bij een interview wat ze hebben gehad met de vorige project manager tot een WhatsApp groep en van de WhatsApp Groep zijn we nu naar de volgende fase en zitten we echt op Yammer.

Respondent 3: Dat heb ik 4 jaar geleden gestart om vanuit een bottom-up beweging collega's die een soort spinnen in het web zijn in het netwerk van 3000 mensen, om hun een rol te geven door met voorbeeldgedrag positief de organisatie te beïnvloeden.

De respondenten hebben echter wel een sterke mening over de wijze waarop beleid met betrekking tot specifiek diversiteit en inclusiviteit geïmplementeerd wordt. Bijna alle respondenten beginnen vanuit zichzelf over het selectieproces van nieuwe medewerkers. Bijna alle respondenten geven expliciet als voorwaarde aan dat er geen concessies gedaan moeten worden aan de kwaliteit van kandidaten om een diversiteitseis in te vullen. Dat zijn vaak ook respondenten die sceptisch zijn over het gebruik van quota voor het invullen van bepaalde posities.

Respondent 8: Wat we niet moeten gaan doen, is concessies doen aan de kwaliteiten van iemand, omdat het een pluspunt zou zijn in het diversiteit verhaal.

Respondent 11: Alleen. Ja, maar dat, dat is mijn persoonlijke mening. Ik vind dat je vooral gelijke kansen moet bieden, bijvoorbeeld als je solliciteert op een functie of jij man bent of vrouw. Wat voor culturele achtergrond je ook hebt dat moet jou niet in de weg staan bij die sollicitatie, maar andersom heb ik er ook wel weer moeite mee als je gaat zeggen, ja, de volgende functie die moet ingevuld worden door een vrouw bijvoorbeeld.

Een harde quota voor het selectieproces van nieuwe medewerkers lijkt dus niet populair te zijn onder een groot deel van de respondenten. Zoals eerder benoemd in paragraaf 4.2.1. hebben respondenten die een vorm van onrechtvaardigheid persoonlijk of van dichtbij hebben ervaren meer begrip voor het inzetten van quota.

Een ander belangrijk aspect wat uit de data te halen is zijn de negatieve effecten die kunnen ontstaan bij het implementeren van beleid. Ook hier refereert men vaak naar het gebruik van quota of het bij voorbaat aangeven dat men naar een kandidaat zoekt die de diversiteit bevordert.

Respondent 1: nou bijvoorbeeld één van haar managers vertrekt bij Eneco en er wordt meteen gezegd ja we hebben het liefst een vrouw en ik ja dat vind ik dan ergens dan ook alweer een beetje slecht

Ook het effect die het kan hebben na het aannemen van een kandidaat die wel voldoet aan de diversiteitseis kan een negatief bijeffect hebben. Maar ook het gevoel van uitsluiting voor de mensen die niet voldoen aan de diversiteitseis kan de overhand krijgen.

Respondent 10: Yeah, for example, uhm, I think this is. This has mostly to do with my old company because like I mentioned as a female engineer you had sometimes you had some limits, but then you had more opportunities because the company had some specific diversity goals that they had to achieve and then suddenly we saw that like yeah, 50% uh, yeah of the management positions were filled by women and then it was.. it created a bit of a discomfort let's say on ok are they worth it? Or did they place them in this management position just to yeah, just to fill the quorum.

Respondent 12: Aan de andere kant had ik ook toen zo iets toen ze dat op gingen richten hartstikke top en super dat jullie doen en super dat jullie het zo naar buiten willen brengen, maar je wilt niet anders behandeld worden. Mag ik dan ook nu een hetero beweging op gaan zetten?

Een ander element wat door respondenten als lastig wordt ervaren bij het implementeren van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit is de vraag: hoe ver ga je erin? Vooral respondenten die direct betrokken zijn bij de thema geven dat aan.

Respondent 13: Nou, dat is mooi, maar ja, ik zou toch alvast willen zeggen, schrik niet, want het gaat soms ook heel lang over vegan voorkeuren en diëten. En dat vind ik goed, maar ik denk dan wel, jeetje! Dat is wel ver verwijderd van. Maar goed ook diversiteit en inclusiviteit, dus ik merk dat ik zelf ook soms nog worstel met die thema's.

Respondent 5: En overigens gelijk ook gelijk een risico hè? Want ik ga je een voorbeeld geven in onze whatsappgroep. Er zitten mensen met allemaal diverse achtergronden en één van die was echt iets geëxplodeerd.

Respondent 2: En al het geneuzel omheen snap ik, daar heb ik ook een beetje van, nou... Dat is leuk, maar niet essentieel. En dat kan ook een beetje averechts werken, hè?

4.3.3. Rolmodellen

Uit de data blijkt verder dat rolmodellen een belangrijk factor zijn voor in het algemeen implementatie van beleid, maar ook specifiek voor beleid over diversiteit en inclusiviteit. De direct leidinggevende

van medewerkers heeft daarbij het grootste impact, echter zijn er ook voorbeelden genoemd van collega's die als rolmodel fungeren of een bestuurslid.

Respondent 2: Ja, het is wel heel jammer, want onze managing director die is dus vertrokken. En, hij was juist na afgelopen zomer had ik in hem echt een enorme compagnon gevonden die er heel erg achter stond ook. Dus dat is.. Het is zeker niet enkel negatief over de afdeling, dus ik voelde me daar heel erg in gesterkt.

Respondent 5: En ik had dus een leidinggevende heel lang die mij ook eigenlijk behandelde als HET meisje.

Respondent 10: Our current female department manager has brought a new perspective into the team. And yeah, I think that she has a completely different air and how she handles the team, the relationship between the team and I think it's really important to see this diversity and how she can really steer the team to a different direction.

De direct leidinggevende kan in die zin dus een positief of juist heel negatief effect hebben op de wijze waarop medewerkers de implementatie van het beleid ervaren. Daarnaast zijn er natuurlijk ook collega's die als rolmodel kunnen fungeren.

Respondent 2: dus Robert was een beetje de katalysator wat dat betreft en ook degene die mij steunde, want zonder hem had ik dit niet gekund, want iedereen binnen de afdeling zei, je moet hier niet tegenin gaan choose your battles, youre not gonna win..

Respondent 5: toen op een gegeven moment heeft iemand zijn hand opgestoken van ja, maar eigenlijk hebben we meerdere locaties waar dat staat. Ik ga naar facilities toe en kijken of we het kunnen aanpassen. En nu is er een bordje met: beste collega's in plaats van heren monteurs.. Op alle vestigingen wordt dat nu aangepast en het is een heel klein voorbeeld, maar zoveel impact.

4.3.4. Deelconclusie: Leiderschap

Een groot deel van de beleving van medewerkers wordt beïnvloed door de leiderschapstijl van zowel de direct leidinggevende als de organisatie zelf. De wisselwerking met de dimensie identiteit is al eerder genoemd. Onderdeel van de collectieve identiteit van Eneco is dat er oog is voor de medewerker en Eneco een voortrekkersrol heeft in de maatschappij. Respondenten geven aan dat zij dit ook terug zien in het bedrijf. Het grootste deel van de respondenten geven aan dat er

voldoende ruimte en gelegenheid is om veranderingen te bewerkstelligen, of in ieder geval te initiëren. Het actief stimuleren van bottom-up initiatieven lijkt in die zin dus ook goed te passen bij de organisatie en specifiek bij de ontwikkeling en implementatie van het beleid over diversiteit en inclusiviteit. Wel zitten er een aantal risico's aan het bottom-up ontwikkelen en implementeren van beleid over dit onderwerp. Sommige respondenten geven aan dat je ook te ver kan doorschieten, waardoor het onderwerp een negatieve lading zou kunnen krijgen.

5. Conclusies, aanbevelingen en beperkingen

In de introductie is gesproken over de theoretische en praktische relevantie van het onderzoek. De onderzoeksvraag is dusdanig opgesteld dat het antwoord daarop (deels) invulling geeft aan het gat in de literatuur met betrekking tot dit onderwerp. Richard (2000) heeft met zijn onderzoek geconcludeerd dat de wijze waarop een organisatie het beleid met betrekking tot diversiteit vormgeeft en implementeert ook het effect daarvan op de organisatie bepaalt. Dit onderzoek heeft daarom getracht inzicht te krijgen in het effect van de "Eneco methode" m.b.t. het vormgeven en implementeren van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit.

5.1. Interactie tussen de dimensies

Uit de resultaten blijkt dat er drie relevante dimensies zijn die beschouwd moeten worden bij het vormgeven en implementeren van beleid over diversiteit en inclusiviteit. Nut en noodzaak is de eerste dimensie en is als het ware een voorwaarde voordat er überhaupt enige vorm van beleidsvorming en implementatie kan plaatsvinden. Noodzaak voor verandering wordt grotendeels gedreven door externe factoren, zoals maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving. De waarde van het concept diversiteit en inclusiviteit is echter veel subjectiever van aard en wordt waarschijnlijk voor een groot deel bepaald door de identiteit van zowel de individu als de organisatie. Dat brengt ons bij de tweede dimensie dat beschouwd zou moeten worden: identiteit.

De identiteit van een individu bepaalt ook de waarde dat een individu toekent aan een bepaald thema. Uit de resultaten blijkt bijvoorbeeld dat mensen die onrechtvaardigheid hebben ervaren, eerder bereid zijn om verregaande maatregelen met betrekking tot diversiteit en inclusiviteit te accepteren, zoals het gebruik van quota's. Dat sluit aan op één van de drie socio-psychologische perspectieven op collectief actie die zijn gedefinieerd door Van Zomeren, Postmes en Spears (2008): waargenomen onrechtvaardigheid. Daarnaast kiezen mensen er ook voor om bij Eneco te werken en daarmee bij te dragen aan de energietransitie, wat in principe beschouwd zou kunnen worden als één van de grootste maatschappelijke kwesties van deze tijd. Op basis van die gedachtengoed lijken mensen ook open te staan voor het tackelen van andere maatschappelijke kwesties. Dit sluit goed aan op één van de consequenties die door Ashforth & Mael (1989) zijn gedefinieerd voor wat betreft sociale identiteit binnen organisaties. Zij stellen namelijk dat het aannemelijk is dat de mate waarin iemand zich identificeert met een organisatie effect heeft op de mate waarin hij/zij zich aan de organisatie en haar activiteiten committeert.

Naast de individuele identiteit bestaat ook een collectieve identiteit van de organisatie. Anders gezegd: hetgeen waar Eneco voor staat en hetgeen wat Eneco is. De respondenten vinden Eneco een gerespecteerde en goede werkgever is en geven aan dat de organisatie veel oog heeft voor medewerkers. Daarnaast zijn veel respondenten van mening dat Eneco aansluiting moet vinden bij maatschappelijke kwesties en daar ook een voortrekkersrol in mag oppakken. Deze bevinding bevestigt de tweede consequentie die Ashforth & Mael (1989) hebben gedefinieerd, namelijk dat identificatie met een organisatie effect zou kunnen hebben op loyaliteit aan en trots op de organisatie en haar activiteiten. Een sterke sociale identiteit van de organisatie geeft meer mogelijkheden met betrekking tot beleidsvorming en implementatie van diversiteit en inclusiviteit. Dat zie je dan ook sterk terug in de wijze waarop Eneco dit proces aanvielt. Veel zaken worden in de handen van medewerkers gelegd. Dit is een specifiek leiderschapsstijl dat Eneco gebruikt om maatschappelijke onderwerpen zoals diversiteit en inclusiviteit een plek te geven in de organisatie. Hiermee is een koppeling te maken met de derde dimensie: leiderschap.

Het is duidelijk dat Eneco ervoor kiest om niet alleen de beleidsvorming, maar ook de implementatie van diversiteit en inclusiviteit vanuit een bottom-up perspectief vorm te geven. Heel bewust zet de organisatie mensen en middelen in om als het ware een bottom-up spreekbuis te creëren, waar men vanuit de top eventueel op kan reageren. Dit zijn specifieke keuzes die gemaakt worden in het leiden van een organisatie en het vinden van aansluiting op maatschappelijke kwesties. Deze manier van beleidsvorming en implementatie lijkt goed in de smaak te vallen bij de medewerkers van de organisatie.

De drie dimensies kunnen niet onafhankelijk van elkaar gezien worden. Er vindt interactie plaats tussen de dimensies en ze beïnvloeden elkaar. De leiderschapskeuzes beïnvloeden welke mensen er aangetrokken worden om bij de organisatie te komen werken en de mensen die bij de organisatie werken vormen gezamenlijk de collectieve identiteit. Een sterke collectieve identiteit heeft op zijn beurt weer invloed op de leiderschapskeuzes die gemaakt worden, maar ook de mate waarin waarde wordt toegekend aan een specifiek thema.

5.2. Antwoord op het onderzoeksvraag

Dit onderzoek tracht antwoord te geven op de volgende vraag:

"Wat voor effect heeft het "bottom-up" ontstaan en implementeren van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit bij Eneco?"

Allereerst is het goed om te melden dat het bottom-up ontstaan en implementeren van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit, in tegenstelling tot wat er gedacht werd voorafgaand het onderzoek, niet een volledig spontaan proces is geweest. Eneco heeft weloverwogen middelen ingezet om bottom-up initiatieven op te vangen en ruimte aan te bieden om tot een volwaardig thema uit te groeien. Het is in die zin dan ook een semi-gecontroleerd proces, want je weet als organisatie niet welke onderwerpen aan bod komen. Eneco lijkt wat dat betreft te vertrouwen op de sterke collectieve identiteit van de organisatie. Eneco legt dan ook veel in handen van medewerkers, waardoor medewerkers zich gehoord en gezien voelen. Ook de medewerkers die niet direct betrokken zijn bij de thema diversiteit en inclusiviteit zijn positief over de ruimte dat er binnen de organisatie is voor het initiëren van verandering. Door het beleid met betrekking tot dit onderwerp bottom-up vorm te geven en implementeren wordt dat beeld alleen maar bevestigd. Men voelt dat de organisatie oog heeft voor de medewerkers en dat komt ook ten goede van de imago van Eneco als werkgever.

5.3. Aanbevelingen

Er kleven echter ook risico's aan het bottom-up vormen en implementeren van beleid. Er is bijvoorbeeld een specifiek punt waar de respondenten verschillend op hebben gereageerd, namelijk het gebruiken van quota voor bijvoorbeeld het selecteren van medewerkers. Een deel is voor, maar een deel is ook tegen. Indien de mensen die voorstander zijn veelal ook aan het roer zijn in de werkgroepen waarin het beleid wordt gevormd en de implementatie wordt bedacht, dan is er een risico dat er keuzes worden gemaakt die niet organisatie breed worden gedragen. Daarnaast kunnen sommige implementatiekeuzes voor het creëren van meer diversiteit juist leiden tot exclusie van bepaalde groepen en/of individuen als je te sterk richt op een specifiek doelgroep. Daarmee sluit je de andere doelgroepen namelijk uit. Dat kan effect hebben op de individuen die geen voorkeur krijgen vanwege het feit dat zij niet tot een minderheid behoren en de wijze waarop zij de thema diversiteit en inclusiviteit beleven.

Al met al is het interessant om te zien hoe Eneco dit onderwerp intern verwerkt en welk beeld de medewerkers van Eneco daarbij hebben. De "Eneco-methode" voor het vormen en implementeren van beleid met betrekking tot dit onderwerp werkt wellicht voor Eneco, maar zou in andere contexten of organisaties juist helemaal niet kunnen functioneren. Het is voor ieder organisatie belangrijk om te kijken naar de eigen context en op basis daarvan keuzes te maken over het vormen van beleid en het implementeren daarvan. Organisaties kunnen de eigen context plotten op de drie dimensies en

de bijbehorende thema's die in kaart zijn gebracht om te kijken welke factoren en elementen in beleidsvorming en implementatie voor hen interessant zou kunnen zijn.

5.4. Beperkingen

Het onderzoek heeft te maken met een aantal beperkingen die in acht genomen moeten worden bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten. Allereerst is er alleen één case onderzocht. Hierdoor kan je aan de ene kant meer de verdieping in duiken, echter mis je aan de andere kant wel enige mate van pluriformiteit. Het is daarom niet vanzelfsprekend dat de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden. Met eventueel vervolgonderzoek kan geverifieerd worden in hoeverre de onderzoeksresultaten ook van toepassing zijn op andere organisaties.

De casestudie is uitgevoerd bij de organisatie waar de onderzoeker ook werkzaam is. Omdat het onderzoek is uitgevoerd door één persoon is er een grotere kans op bias in de gegevensverzameling. Bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten zal dus ook het effect van dubbele hermeneutiek in acht genomen moeten worden.

Zoals eerder vermeld is de onderzoeker ook werkzaam bij de organisatie waar de casestudy is uitgevoerd. Dit kan zowel een positief als negatief effect hebben op de interviews. Enerzijds kunnen respondenten juist bereid zijn om meer te delen omdat ze een vertrouwd gevoel hebben. Anderzijds kan het een negatief effect hebben, omdat mensen niet bereid zijn om bepaalde informatie of meningen te delen met een collega, juist omdat het zo dichtbij is.

Literatuurlijst

- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Anne, T. S., Terri, E. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- Asare, J. G. (2019, November 12). *One Year Later: Facebook Still Has A 'Black People Problem'*.
Opgehaald van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/11/12/one-year-later-facebook-still-has-a-black-people-problem/>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 20-39.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D., Clore, L. G., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- CBS. (2021, Juni 06). *Hoeveel mensen met een migratieachtergrond wonen in Nederland?*
Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland->
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in. *Administrative Science Quarterly*, 459-494.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing. *Management Science*.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate sociale change activities. *Academy of Management Review*, 901-924.
- Dwoskin, E. (2020, Juli 4). *Complaint alleges that Facebook is biased against black workers*.
Opgehaald van Washington Post: [washingtonpost.com/technology/2020/07/02/facebook-racial-bias-suit/](https://www.washingtonpost.com/technology/2020/07/02/facebook-racial-bias-suit/)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. (2018). *Management & Business Research*. United Kingdom: SAGE.

- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). Whats the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 1199-1228.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*.
- Hogg, M., Terry, D., & White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 741-763.
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation. *Journal of Marketing*, 92-109.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 1212-1241.
- Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*.
- Rijksoverheid. (2020, September 1). *Nieuw nationaal actieplan voor diversiteit en inclusie*.
Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/09/01/nieuw-nationaal-actieplan-voor-diversiteit-en-inclusie>
- Shaunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Solon, O., & Glaser, A. (2020, December 4). *Google workers mobilize against firing of top Black female executive*. Opgehaald van NBC News:

<https://www.nbcnews.com/tech/internet/google-workers-mobilize-against-firing-top-black-female-executive-n1250038>

Van der Spek, H., & Sylva, H. (2020). *De functie van HR: HR-Trends 2020-2021*. Zwolle: Performa.

Van Zomeren, M., Postmes, T., & Spears, R. (2008). Toward an Integrative Social Identity Model of Collective Action: A Quantitative Research Synthesis of Three Socio-Psychological Perspectives. *Psychological bulletin*, 504-535.

Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 33-38.

Werner, C., & Parmelee, P. (1979). Similarity of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together. *Social Psychology Quarterly*.

Bijlagen

Bijlage 1: Topic Guide

Topic Guide – Diversiteit & Inclusiviteit

Algemene vragen	
Basisgegevens	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is uw naam? • Wat is uw functie? • Wat is uw leeftijd?
Werkervaring	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe lang werkt u al bij Eneco? • Wie waren uw vorige werkgevers?

Verdiepende vragen	
Diversiteit & Inclusiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Kunt u vertellen wat de begrippen diversiteit en inclusiviteit voor u betekenen? • In hoeverre vindt u dat diversiteit en inclusiviteit belangrijk is voor een organisatie? Waarom wel of niet?
Veranderingen binnen Eneco	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn volgens u de belangrijkste veranderingen geweest bij Eneco sinds u er werkt? • Wie heeft deze veranderingen geïnitieerd? (bijv. het management, de medewerkers, klanten, de overheid, etc.) • Is er binnen Eneco voldoende ruimte om als medewerker veranderingen te bewerkstelligen? • Kunt u een aantal veranderingen bij Eneco opnoemen die “bottom-up” zijn ontstaan? • In hoeverre bent u van mening dat u (binnen Eneco of elders) in staat bent om veranderingen te bewerkstelligen?
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> • Bent u van mening dat Eneco als organisatie goed aansluit op maatschappelijke kwesties? Zo ja, kunt u een aantal voorbeelden noemen? • Zou Eneco volgens u meer kunnen doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen?

<p>Diversiteit & Inclusiviteit binnen Eneco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vind u dat Eneco actief bezig moet zijn met het stimuleren van diversiteit en inclusiviteit? Waarom wel / niet? • Heeft Eneco volgens u in de afgelopen periode (jaren/maanden) voldoende gedaan op het vlak van diversiteit en inclusiviteit? • Bent u bekend met programma dat eind vorig jaar is gelanceerd inzake diversiteit & inclusiviteit? Wat vindt u daarvan? • Weet u wat de aanleiding is geweest voor het opzetten van het programma? Wat vindt u daarvan? • Wat vindt u van het feit dat een medewerker een bericht plaatst op Yammer en daarmee verandering weet te bewerkstelligen binnen een organisatie? • Spreekt een verandering of onderwerp u meer aan als het vanuit de medewerkers wordt geïnitieerd? • Het onderwerp diversiteit en inclusiviteit is uitvoerig behandeld tijdens de laatste strategie update. Vind u het terecht dat het ook op top management niveau aandacht krijgt? Waarom wel/niet? • Er is recent een vrouwelijke bestuurslid aangenomen. Denkt u dat de discussie inzake diversiteit en inclusiviteit effect heeft gehad op het wervingsproces?
---	---

Bijlage 2: Samenvatting Coderingsschema

1st order concepts	2nd order themes	Aggregate dimensions
Internationaal karakter organisatie	Collectieve identiteit	Identiteit
Oog voor de medewerkers		
Rol van de organisatie in de maatschappij		
Machtsverhoudingen binnen de organisatie		
Ervaring met onrechtvaardige behandeling	Persoonlijke identiteit	
Negatieve ervaring bij het streven naar diversiteit		
Persoonlijke bewustzijn en ontwikkeling		
Persoonlijke idealen		
Sceptisch over het gebruik en implementatie van diversiteit in organisaties	Vorming van beleid	
Aansluiting bij maatschappelijke kwesties		
Belevenis van bottom-up ontwikkelingen		
Focus van de organisatie		
Inzetten van de interne community		
Samenkomst van top-down en bottom-up	Rolmodellen	
Impact van een community		
Impact van een individu		
Rol van de leidinggevende	Implementatie van beleid	Leiderschap
Belemmeringen bij implementatie van beleid over diversiteit en inclusiviteit		
Belevenis over de implementatie van beleid inzake diversiteit en inclusiviteit		
Communicatie over de plannen m.b.t. diversiteit en inclusiviteit		
Gevoel van progressie		
Het gebruiken van targets		
Samenloop van verschillende factoren		
Negatieve effecten bij implementatie van beleid over diversiteit en inclusiviteit		
Selectieproces van nieuwe medewerkers	Aantrekkelijkheid	Nut en Noodzaak
Imago van de organisatie		
Imago van een sector		
Diversiteit in teams		
Inclusiviteit in teams	Externe druk	
Invloed van buiten de organisatie		
Betekenis diversiteit	Functionele waarde	
Eisen aan werkgever		
Betekenis inclusiviteit		
De waarde van diversiteit		
Het belang van inclusiviteit		