

D&I als proces, niet eindbestemming

Kwalitatief onderzoek naar de wijze waarop teammanagers een bijdrage kunnen leveren aan diversiteit en inclusie (D&I) binnen RVO



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Auteur: Yi Jen Tang – 471121
Opleiding: Bestuurskunde, Publiek Management
Begeleider: prof. dr. S. (Sandra) Thiel
Tweede lezer: prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Organisatie: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Stagebegeleiders: H. (Huriye) Akdemir
S. (Stephanie) Hendriks
A. (Arjan) Wolters

Datum: Oktober 2022
Aantal woorden: 17.872

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn master afstudeerscriptie ‘‘D&I als proces, niet eindbestemming’’. Ik heb de afgelopen maanden met plezier aan mijn onderzoek gewerkt. Ik blik positief terug op mijn stageperiode bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) waar ik veel zelfstandigheid heb gekregen en heb mogen leren!

Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal personen te bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar prof. Dr Sandra van Thiel. Sandra was echt een hele fijne en flexibele scriptiebegeleider tijdens mijn afstudeertraject. Diversiteit en inclusie waren pittige thema’s, maar dankzij haar feedbackmomenten ben ik gedwongen om kritisch naar mijn stuk te blijven kijken. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleiders tijdens mijn stageperiode bedanken. Allereerst Huriye Akdemir. Mijn stage was niet compleet zonder jou. Ik heb veel van je mogen leren, niet alleen op het gebied van D&I, maar ook op professioneel en persoonlijk vlak. De lessen die ik van jou heb gekregen zal ik altijd meenemen in mijn verdere loopbaan. Stephanie Hendriks, bedankt voor je positiviteit in momenten dat het even tegen zat. De sparsessies die ik met je heb gehad zijn waardevol geweest voor mijn scriptie. Ook bedank ik Arjan Wolters, voor de goede feedback en ideeën op het gebied van het onderzoek zelf en zeker aan het begin van mijn scriptie. Natuurlijk bedank ik ook Sue-Ellen Paz en Vianne Zwakenberg uit het team D&I en Participatiewet voor jullie enthousiasme voor mijn afstudeeronderzoek gedurende mijn stageperiode.

Tot slot wil ik graag mijn nichtje bedanken, voor alle motiverende toespraken en maaltijden die ze kwam brengen toen ik tot in de late uurtjes op de universiteit zat. Mijn ouders en vriend die mij in deze drukke periode hebben gesteund. Alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek en alle lieve collega’s die ik heb mogen ontmoeten tijdens mijn stageperiode voor hun interesse en succeswensen.

Veel leesplezier!

Hartelijke groet,

Yi Jen Tang

Rotterdam, oktober 2022

Samenvatting

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft zich in 2015 gecommitteerd aan de Charter Diversiteit van de Sociaal Economische Raad (SER) Diversiteit in Bedrijf. Met de ondertekening verklaart RVO dat zij zich zal inzetten voor meer diversiteit en inclusie op de werkvloer. De uitdaging waar RVO voor staat is het creëren van een personeelsbestand met een afspiegeling van de maatschappij en een inclusieve werkcultuur waarin creativiteit en talenten worden benut.

Voor het programmateam D&I en Participatiewet is het van belang dat de organisatie deze bovengenoemde ambitie succesvol behaalt. Op welke wijze RVO dit kan realiseren, is een brede vraag. In dit onderzoek staan doelstellingen en KPI's centraal die diversiteit en inclusie kunnen bevorderen binnen de organisatie. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke wijze teammanagers een bijdrage kunnen leveren aan deze doelstellingen en KPI's. Het was onvoldoende duidelijk hoe teammanagers zich verhouden tot deze KPI's. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Op welke wijze kunnen teammanagers een bijdrage leveren aan de doelstellingen en KPI's betreft diversiteit en inclusie binnen RVO?”*

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag is gebruik gemaakt van verschillende theorieën. Dit zijn de opvattingen over diversiteit van een manager en een inclusieve leiderschapsstijl, die theoretisch gezien invloed kan hebben op de mate van diversiteitsmanagement. De relatie kan beïnvloed worden door ervaren organisatieknelpunten.

Dit onderzoek is een enkelvoudige case study en is kwalitatief van aard. Voor het onderzoek zijn twintig willekeurige teammanagers geïnterviewd. Het onderzoek maakt de manier waarop teammanagers zich verhouden tot de doelstellingen en KPI's en de factoren die van invloed zijn op het behalen van deze ambities inzichtelijk. Uit de resultaten is gebleken dat het kennisniveau onder teammanagers over de begrippen diversiteit en inclusie uiteenloopt. Daarnaast hebben de teammanagers behoefte aan meer sturing vanuit de top wat betreft deze doelstellingen en KPI's, in de vorm van een centrale aanpak waarbij elke directie dezelfde doelstellingen en ambities heeft. Tot slot is geconstateerd dat de bekendheid van KPI's, de motivatie en drijfveer daarachter ontbreken.

Aan RVO wordt geadviseerd om diversiteit en inclusie meer onder de aandacht te brengen, door het structureel overdragen van kennis aan managers (en uiteindelijk alle medewerkers) middels het verplicht stellen van een module waarin wordt stilgestaan bij de begrippen diversiteit en inclusie, het nut van divers samengestelde teams, het belang van inclusie, het herkennen van eigen vooroordelen en welke doelstellingen en KPI's RVO

hanteert. Daarnaast wordt ook geadviseerd dat de top van RVO een duidelijk standpunt inneemt betreffende deze doelstellingen, zodat dit doorsijpelt naar directiehoofden en verder. Tot slot is het van belang dat de zichtbaarheid en bekendheid van deze doelstellingen en KPI's worden vergroot, door middel van een prominente plek op het Intranet die makkelijk te bereiken is voor alle medewerkers. Het is van belang dat het Programmteam D&I en Participatiewet zichtbaarder wordt; dit team heeft immers een adviserende rol en kan teammanagers ondersteunen bij kwesties rondom diversiteit en inclusie. Het uitdragen van diversiteit en inclusie is geen eindbestemming, maar een proces.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inleiding.....	7
1.1 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).....	7
1.1.1 <i>Programmateam D&I en Participatiewet</i>	8
1.2 Aanleiding.....	8
1.3 Probleemstelling.....	9
1.3.1 <i>Doelstelling en vraagstelling</i>	10
1.3.2 <i>Hoofdvraag</i>	10
1.3.2 <i>Deelvragen</i>	10
1.4 Wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Maatschappelijke relevantie	11
1.6 Leeswijzer	12
Theoretisch kader	13
2.1 Begrippen diversiteit en inclusie	13
2.1.1 <i>Diversiteit</i>	13
2.1.2 <i>Inclusie</i>	13
2.2 Het managen van diversiteit (en inclusie)	14
2.3 Opvattingen over diversiteit.....	16
2.3.1 <i>Vier opvattingen over diversiteit van O’Leary en Sandberg (2017)</i>	16
2.4 Inclusief leiderschap bij teammanagers.....	19
2.5 Organisatorische knelpunten	20
Methodologie	23
3.1 Onderzoeksopzet.....	23
3.1.1 <i>Onderzoeksmethode</i>	23
3.1.2 <i>Analyse</i>	24
3.4 Operationalisatie.....	25
3.4.1 <i>Operationaliseringstabel</i>	26
3.5 Integriteit.....	30
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	30
Resultaten	32
4.1 Definitie diversiteit en inclusie voor teammanagers	32
4.1.1 <i>Definitievorming diversiteit</i>	32
4.1.2 <i>Definitie vorming inclusie</i>	35
4.2 (Inclusief) leiderschapstijl van teammanagers.....	36
4.3 Verhouding met KPI’s.....	41
4.3.1 <i>Teammanager en de drie soorten KPI’s</i>	43
4.4 Organisatieknelpunten	46
4.5 Slotparagraaf.....	47

Conclusie en discussie	49
5.1 D&I als proces.....	49
5.1.1 D&I Management	49
5.1.2 Doelstellingen en KPI's RVO	50
5.1.3 Knelpunten bij D&I management	50
5.1.4 Knelpunten binnen RVO.....	51
5.2 Antwoord op de hoofdvraag	52
5.3 Discussie.....	54
Literatuurlijst	57
Appendix 1: Kenmerken respondenten	63
Appendix 2: Topiclijst	64
Appendix 3: Codeboom	65
Appendix 4: Informed Consent.....	68

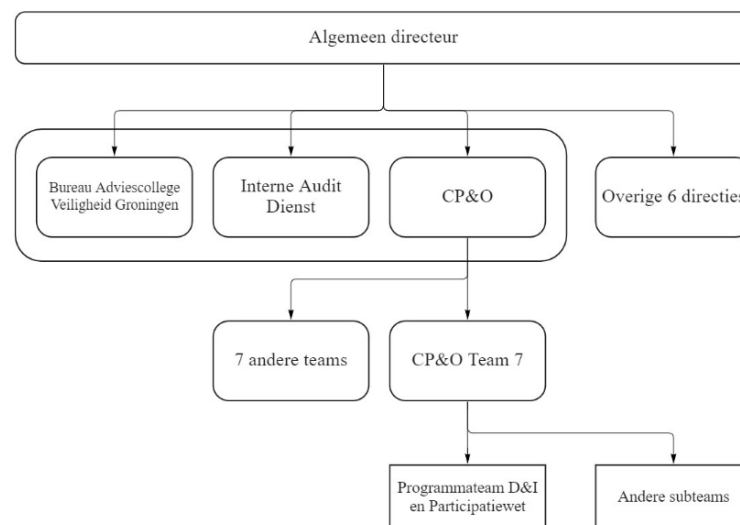
Inleiding

In dit hoofdstuk wordt Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) geïntroduceerd als organisatie (§1.1). Daarna volgt de aanleiding voor dit onderzoek (§1.2). Daaropvolgend zal de probleemstelling van het programmteam D&I en Participatiewet worden geschetst (§1.3), bestaande uit de doelstelling en vraagstelling. Dit hoofdstuk zal afsluiten met de wetenschappelijk en maatschappelijke relevantie (§1.4 & §1.5) en een leeswijzer (§1.6).

1.1 Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)

RVO is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken (EZK) en is opdrachtnemer voor EZK, maar ook voor diverse andere ministeries, provincies en de Europese Unie (EU) (Ministerie van BZK, 2021; RVO, z.d.-a). RVO telt sinds dit jaar 6000 medewerkers en heeft 5 vestigingen in Nederland. RVO werkt als overheidsdienstverlener voor ondernemers en wordt gezien als een verbindende schakel tussen beleid en ondernemers (RVO, z.d.-b). De organisatie stimuleert ondernemers bij het duurzaam, internationaal en innovatief ondernemen. RVO biedt financiering, voorlichting en advies over bijvoorbeeld duurzamere oplossingen. Daarnaast stelt RVO regelingen op, voert zij deze uit en handhaaft zij de naleving van deze wetten en regels (Rijksoverheid, 2022).

Het directieteam van RVO (DT) draagt de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie. RVO bestaat uit 6 directies en het managementteam van de algemeen directeur (MTAD). Het MTAD bestaat uit drie andere onderdelen. Eén daarvan is het Concernstaf, Personeel & Organisatie (CP&O), binnen dit onderdeel bestaat het programmteam Diversiteit & Inclusie (D&I) en Participatiewet (RVO, z.d.-c). Zie het organogram hieronder.



Figuur 1: Organogram MTAD (Stafafdelingen CP&O)

1.1.1 Programmateam D&I en Participatiewet

Het programmateam D&I en Participatiewet bestaat uit 5 medewerkers en werkt samen met RVO aan deze ontwikkeling. Zo werken zij bijvoorbeeld aan de volgende Human Resources (HR) speerpunten; kwalitatieve prestatie indicatoren (KPI), communicatie, D&I netwerk, inclusieve werving en selectie en het monitoren van doelstellingen. Bovendien ondersteunt het programmateam de organisatie door middel van het informeren, adviseren, onderzoeken, inspireren, aanjagen en het verbinden van partijen (Akdemir et al., 2022).

1.2 Aanleiding

De Rijksoverheid wil de komende jaren een aantrekkelijkere werkgever worden voor zowel huidige als toekomstige medewerkers. Om deze reden is het strategisch personeelsbeleid 2025 ontwikkeld (Ministerie van BZK, 2018a; Ministerie van BZK, 2018b). De beleidsnota *In het hart van de publieke zaak* is door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) gepubliceerd in 2018. Deze publicatie wordt gezien als stip op de horizon en de weg ernaartoe wordt de komende jaren nader ingevuld. Het beleid is op een dusdanige manier geformuleerd dat het richting biedt aan alle onderdelen binnen het Rijk, zo ook voor RVO (Ministerie van BZK, 2018b).

In het personeelsbeleid van het ministerie van BZK (2018b) worden verschillende focuspunten genoemd. Deze focuspunten bepalen de koers van het personeelsbeleid voor de aankomende jaren. Het focuspunt waar in dit onderzoek specifiek aandacht wordt besteed is *Het Rijk als inclusieve organisatie met divers samengestelde teams* (Ministerie van BZK, 2018b). Het ministerie van EZK committeert zich aan dit focuspunt, wat betekent dat het ook een uitgangspunt is voor RVO. Zoals eerder benoemd is RVO een agentschap van het ministerie van EZK, dit houdt in dat RVO een onderdeel is van dit ministerie, maar zelfstandig opereert (Rijksoverheid, z.d.).

RVO streeft ernaar om een excellente dienstverlener te zijn met maatschappelijke impact. Hierbij wordt gewerkt naar een flexibele, divers en inclusieve organisatie; een organisatie die een afspiegeling vormt van de maatschappij, waar oog en respect is voor diverse verschillen (RVO, 2022). Om dit waar te maken heeft RVO aankomende jaren de volgende doelstellingen: een toename van diversiteit van het personeelsbestand (1) en een zo hoog mogelijke sociale veiligheid waardering door medewerkers (2) (RVO, 2022). Om de voortgang van de realisatie van deze doelstellingen meetbaar en inzichtelijk te maken, zijn ‘kritieke prestatie indicatoren’ (KPI’s) opgesteld. Deze worden nader geïntroduceerd in de paragrafen §1.3 en §4.3.

Het begrip diversiteit verwijst naar alle waarneembare individuele verschillen en onderliggende attributen. Dit kan gaan over leeftijd, geslacht, etnisch-culturele achtergrond, huidskleur of cognitieve vaardigheden, sociaaleconomische status, geaardheid of persoonlijkheidskenmerken (Milliken & Martin, 1996). RVO beschouwt diversiteit als hetgeen wat eenieder uniek maakt, gericht op alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers (Akdemir et al., 2022).

Voor het begrip inclusie wordt verwezen naar de *Optimal Distinctiveness Theory* (ODT) van Brewer (1991). Bij ODT staat de balans tussen enerzijds de behoefte van validatie en gelijkennis met anderen en anderzijds de behoefte aan uniciteit en individuatie centraal (Brewer, 1991). Mensen kunnen zich ‘buitenaards’ voelen in situaties waarin zij zich kunnen identificeren met de rest, maar bij een hoge mate van homogeniteit hebben mensen een gebrek aan zelfidentificatie (Brewer, 1991). RVO hecht waarde aan een inclusieve organisatiecultuur, waarin alle medewerkers actief betrokken worden, zichzelf kunnen zijn, zich veilig voelen en elkaar respecteren (Akdemir et al., 2022). ‘Diversiteit gaat over de mix van zichtbare en onzichtbare verschillen. Inclusie gaat over hoe we met deze uniekheden omgaan.’ (Akdemir et al., 2022, p. 4).

Uit verschillende onderzoeken (Hoffman & Maier, 1961; Wood, 1987; Wise & Tchirhart, 2000) blijkt dat een divers personeelsbestand leidt tot meer cohesie, een hogere mate van creativiteit en productiviteit binnen de organisatie. Een hogere mate van inclusiegevoel zou leiden tot hogere baantevredenheid en bevlogenheid (Pearce & Randel, 2003). De geformuleerde D&I-doelstellingen en KPI’s staan in mijn onderzoek centraal. In april 2021 is besloten dat RVO deze doelstellingen en KPI’s opneemt in het jaarplan van 2022 (Akdemir et al., 2022). Het programmateam D&I en Participatiewet wil inzicht verkrijgen over de wijze waarop teammanagers zich verhouden tot deze D&I doelstellingen en KPI’s. Hierbij kan gedacht worden aan de manier waarop teammanagers deze KPI’s vertalen naar hun dagelijks werk, D&I bevorderen en organisatieknelpunten ervaren.

1.3 Probleemstelling

Zoals is genoemd, wil RVO een flexibele, diverse en inclusieve organisatie zijn die een afspiegeling is van de maatschappij. Daarbij is het streven om een toename in diversiteit te zien in het personeelsbestand en een zo hoog mogelijke sociale veiligheid-waardering door medewerkers. Op het gebied van diversiteit en inclusie heeft RVO de volgende KPI’s opgenomen in het jaarplan 2022, die zullen bijdragen aan de voortgang van de bovengenoemde doelstellingen (RVO, 2022):

1. Duurzame banen voor mensen met een arbeidsbeperking met een streven naar het quotum van de wet Banenafpraak van 2,69%;
2. Een groei van niet-westerse medewerkers¹ bij RVO, richting minimaal 8% in schaal 11 t/m 14 en minimaal 4% in schaal 15 of hoger;
3. Medewerkers geven in tevredenheidsonderzoek aan 100% sociale veiligheid te ervaren;
4. Toewerken naar evenwichtige genderdiversiteit in de top (in 2027), waarbij 45-55% vrouw in subtop (vanaf schaal 15) en top (vanaf schaal 16) is.

Op welke wijze RVO deze doelstellingen en KPI's kan realiseren is een brede vraag. Het vraagstuk vanuit het programmateam D&I en Participatiewet is: 'op welke wijze teammanagers een bijdrage kunnen leveren aan deze doelstellingen en KPI's' en daarnaast in hoeverre zij er al naar handelen. Volgens hen is op dit moment nog onvoldoende duidelijk hoe teammanagers zich verhouden tot deze KPI's. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de complicaties waar teammanagers eventueel tegen aan kunnen lopen, de verantwoordelijkheid, de communicatie, visie en rol die een teammanager heeft bij deze doelstellingen en KPI's. Deze vragen staan centraal in het onderzoek.

1.3.1 Doelstelling en vraagstelling

Voor het programmateam D&I en Participatiewet is het van belang dat de organisatie de bovengenoemde ambities succesvol behaald. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zullen aanbevelingen worden geformuleerd over de manier waarop teammanagers zich verhouden tot de doelstellingen en KPI's en worden factoren die van invloed zijn op het behalen van deze ambities inzichtelijk gemaakt. Deze verkregen inzichten dienen als een basis voor de aanbevelingen voor het programmateam D&I en Participatiewet om teammanagers te ondersteunen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen RVO.

1.3.2 Hoofdvraag

Op welke wijze kunnen teammanagers een bijdrage leveren aan de doelstellingen en KPI's betreft diversiteit en inclusie binnen RVO?

1.3.2 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- (1) Wat houdt D&I (management) in?

¹ Personen met een niet-westerse achtergrond hebben als herkomstland één van de landen in **Afrika, Latijns-Amerika en Azië en Turkije**. Binnen de huidige definitie vormen Indonesië en Japan een uitzondering. Zij worden op grond hun sociaaleconomische en sociaal-culturele positie tot de westerse landen gerekend. Het gaat vooral om personen die in het voormalig Nederlands-Indië zijn geboren, respectievelijk werknemers van Japanse bedrijven en hun gezinnen (CBS, 2017)

- (2) Welke doelstellingen en KPI's heeft RVO gesteld ten aanzien van D&I?
- (3) Welke knelpunten zijn er bij het realiseren van D&I-management?
- (4) Zijn deze knelpunten aanwezig bij RVO?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

De beroepsbevolking is aan het veranderen en dat leidt ertoe dat publieke organisaties niet anders dan mee moeten gaan met deze stroming. Het is daarom van belang dat diversiteitsmanagement binnen publieke organisaties moet worden erkend en dat geïnvesteerd wordt in diversiteitsbeleid (Jin et al., 2017). Pitts (2006) stelt echter dat het formuleren diversiteitsmanagementpraktijken moeilijk kan zijn voor publieke organisaties vanwege het traditioneel homogene profiel van potentiële werknemers, waardoor zij zich moeilijker kunnen aanpassen aan een nieuwe en veranderende omgeving. Succesvol diversiteitsmanagement wordt in verband gebracht met meer arbeidstevredenheid en een groter gevoel van welzijn onder werknemers (Mor Barak & Levin, 2002), en met loopbaanontwikkeling en minder verloop (Mor Barak & Cherin, 1998). Voor publieke organisaties die worstelen met het behoud van werknemers vanwege ontevredenheid over promotiekansen (Lewis, 1991), gebrek aan toegang tot de instrumenten die zij nodig hebben en de beloningen die zij verdienen (Light, 2008), is het managen van diversiteit een onderwerp geworden in het personeelsbeleid. In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het vergroten van diversiteit en bewerkstelligen van inclusie op de werkvloer. Vaak gaan deze onderzoeken over uiteindelijke effecten en uitkomsten op bijvoorbeeld productiviteit, creativiteit en innovatie van een organisatie (Hoffman & Maier, 1961; Wood, 1987; Wise & Tchirhart, 2000). Hoewel eerder onderzoek het belang van diversiteitsmanagement voor de verbetering van toekomstige werknemers heeft benadrukt, is de rol van managers bij het uitvoeren van diversiteitsmanagement onvoldoende onderbouwd. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de literatuur naar diversiteit en inclusie literatuur en de rol managers bij diversiteitsmanagement.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De thema's diversiteit en inclusie komen de laatste jaren steeds vaker op de strategische agenda van publieke organisaties (Berenschot et al., 2021). De maatschappelijke ontwikkelingen zoals #MeToo-beweging of Black Lives Matter (BLM) hebben een publiek debat aangewakkerd over gender en raciale ongelijkheden in de samenleving, dat eveneens ook invloed heeft op de omgangsvormen op de werkvloer (BLM, z.d.; Me Too Movement, 2020). Zoals uit

verschillende onderzoeken is gebleken, leveren deze twee thema's naast een moreel uitgangspunt ook een effectieve bijdrage aan de welzijn en tevredenheid van werknemers en prestaties van organisaties (Pitts, 2009; Mor Barak & Levin, 2002; Hoffman & Maier, 1961; Wood, 1987; Wise & Tchirhart, 2000). De overheid draagt een maatschappelijke verantwoordelijkheid om een voorbeeld te zijn voor andere werkgevers. Een diverse en inclusieve organisatie is van belang voor het bestrijden van sociale ongelijkheid en daarnaast het wegnemen van stigma's en vooroordelen van minderheidsgroepen (Ellemers, 2018). Het bevorderen van diversiteit en inclusie biedt organisaties verschillende uitkomsten zoals tevredenheid, welzijn en betere prestaties. De ontwikkeling van RVO naar een excellente publieke dienstverlener met zichtbare publieke impact vergt een structurele investering in een inclusieve organisatiecultuur en een vergroting van de diversiteit. Het is daarom van belang dat wordt onderzocht op welke wijze de organisatie diversiteitsbeleid en diversiteitsmanagement kan integreren. De verkregen inzichten en aanbevelingen kunnen ook andere agentschappen of departementen ondersteunen bij het bevorderen van diversiteit en inclusie.

1.6 Leeswijzer

Hierna zal hoofdstuk 2 beginnen met het theoretisch kader, waarin de begrippen en theorieën rondom diversiteit, inclusie worden toegelicht. Daaruit volgt het conceptueel model met theoretische verwachtingen. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie en opzet van het onderzoek belicht. Daarna worden in hoofdstuk 4 de empirische bevindingen en analyse van de resultaten geïntroduceerd. Op basis van deze resultaten zal dit onderzoek in hoofdstuk 5 sluiten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de begrippen en theorieën rondom het onderzoek geïntroduceerd. Allereerst worden de begrippen diversiteit en inclusie toegelicht (§2.1). Aansluitend wordt het begrip diversiteitsmanagement uitgewerkt (§2.2). Vervolgens worden de opvattingen over diversiteit en de rol van inclusief leiderschap van managers uiteengezet. Deze liggen in dit onderzoek theoretisch ten grondslag aan diversiteitsmanagement (§2.3). Tot slot worden organisatorische knelpunten benoemd die verwacht worden bij diversiteitsbeleid, die mogelijk een rol kunnen spelen voor teammanagers binnen RVO (§2.4).

2.1 Begrippen diversiteit en inclusie

2.1.1 Diversiteit

Diversiteit wordt volgens het programmateam D&I en Participatiewet omschreven als ‘‘alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers’’. Zichtbaar zijn afkomst, beperking, gender en leeftijd. Onzichtbaar zijn competenties, geloofsovertuiging, geaardheid, normen en waarden en vaardigheden. Diversiteit verwijst naar ‘‘de eigenschappen en kenmerken die mensen uniek maken’’ (Akdemir et al., 2022, p.4). De definitie duidt op de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Dit komt overeen met de definitie van diversiteit volgens Milliken en Martins (1996), die diversiteit grofweg splitsen in twee categorieën: ‘‘waarneembare individuele verschillen’’ en ‘‘onderliggende attributen’’. Een waarneembaar individueel verschil gaat over ras, etnische achtergrond, leeftijd of geslacht. De onderliggende attributen omvatten opleiding, vaardigheden, sociaaleconomische achtergrond of persoonlijkheidskenmerken (Milliken & Martins, 1996). Stanford (2020) stelt in zijn onderzoek dat ras, etniciteit, geslacht, seksuele geaardheid, immigratiestatus, fysieke handicap en sociaaleconomisch status een rol spelen binnen de gezondheidszorginstellingen. Zo hebben deze kenmerken invloed op de vertegenwoordiging, acceptatie en ontwikkeling van medewerkers binnen de gezondheidszorg (Stanford, 2020). Dit zal waarschijnlijk niet anders zijn voor de publieke organisaties.

2.1.2 Inclusie

Inclusie is een opkomend begrip binnen de organisatieliteratuur. Geleerden zijn nog in debat over de aard van het begrip, onder meer of het een construct of theoretische onderbouwing is (Shore et al., 2011). Programmateam D&I en Participatiewet onderschrijven inclusie aan de organisatiecultuur. ‘‘In een inclusieve organisatiecultuur worden alle medewerkers betrokken en opgenomen in de groep. Hier kunnen medewerkers zichzelf zijn en voelen zij zich

gewaardeerd, gerespecteerd en zich vrij om hun mening te geven. Een cultuur waarbij uitsluiting, discriminatie, pesten en intimidatie niet wordt getolereerd.” (Akdemir et al., 2022 p. 4).

Inclusie wordt geschetst aan de hand van de *Optimal Distinctiveness Theory* (ODT). Bij ODT zijn twee componenten van belang waar een individu naar opzoek is; *belongingness* en *uniqueness* (Brewer, 1991; Shore et al., 2011). Volgens Brewer (1991) is inclusie een spanning tussen deze twee componenten; enerzijds de menselijke behoefte voor bevestiging en gelijkennis met anderen. Anderzijds de behoefte aan uniciteit en individualiteit. Mensen proberen een balans te vinden tussen deze twee behoeften, om het optimale niveau van inclusiviteit te bereiken binnen een groep waar zij tot toebehoren. Volgens Brewer (1991), kunnen mensen zich ongemakkelijk, cognitief benadeeld of ‘buitenaards’ voelen in situaties waarin zij zich niet kunnen identificeren met de dominante groep, omdat zij zich te verschillend voelen. Een te hoge mate van gelijkennis of desindividualiteit is daarentegen geen goede basis voor zelfidentificatie. Mensen kunnen zich in zo'n situatie juist ongemakkelijk gaan voelen doordat zij zich niet voldoende kunnen onderscheiden van de dominante groep (Brewer, 1991).

Om inclusie daadwerkelijk te ervaren moet aan beide behoeften (*belongingness* en *uniqueness*) worden voldaan. Dit kan worden bewerkstelligd, doordat een individu in een groep wordt behandeld als een *insider* en daarnaast de kans krijgt om hun unieke identiteit te behouden en te uiten. Dit vereist waardering van verschillen tussen individuen in een groep. Elk individu wordt dan aangemoedigd om zijn authentieke zelf te blijven, in plaats van het stimuleren om zich aan te passen aan de cultuur of normen van de dominante groep. Om het gevoel van inclusie aan te moedigen, moet daarvoor een sfeer worden gecreëerd waarin verschillende individuen de kans krijgen zichzelf te zijn en gelijkwaardig worden behandeld (Shore et al., 2011). Een individu zal een groepsidentiteit aannemen die inclusief genoeg zal zijn om het gevoel te geven waarbij een individu deel uit maakt van een groter collectief, maar ook exclusief genoeg om zich van anderen te onderscheiden (Brewer, 1991).

2.2 Het managen van diversiteit (en inclusie)

De begrippen diversiteit en inclusie zijn hiervoor geïntroduceerd. In deze paragraaf wordt het managen van diversiteit (en inclusie) uiteengezet door middel van het diversiteitsmanagementmodel van Pitts (2009).

Diversiteitsmanagement maakt deel uit van Human Resource Management (HRM) (Mathews, 1998) en wordt steeds meer erkend in publieke als private organisaties (Jin et al., 2017).

Diversiteitsmanagement is in iedere organisatie anders, omdat deze HRM-praktijk vrij losjes is gedefinieerd. Dat heeft geleid tot problemen bij het operationaliseren daarvan. Kellough en Naff (2004) stelden dat de onduidelijke definiëring van de term de oorzaak was van een gebrek aan onderzoeken in het kader van diversiteitmanagementprocessen en prestaties. Ondertussen zijn twee decennia verstreken en hebben meer studies plaatsgevonden, waardoor dit waarschijnlijk niet meer van toepassing is. Om duiding te bieden over diversiteitsmanagement, heeft Pitts (2009) een model ontwikkeld. Dit model omvat drie onderling verweven componenten. Deze drie componenten vertegenwoordigen de drie primaire activiteiten of processen waarmee een organisatie zich bezighoudt om diversiteit te beheren.

De eerste component is *recruitment and outreach*. Dit is gericht op werving en selectie van personeel. Een belangrijk aspect van diversiteitsmanagement is een strategisch plan voor het werven uit ondervertegenwoordigde groepen. Voor deze groep moet een organisatie wellicht via een ongebruikelijke wijze werknemers werven. Deze component gaat na of de organisatie zich uitstrekt over alle mogelijke potentiële bronnen voor het werven van personeel. Volgens Pitts (2009) en Wise en Tschirhart (2000) heeft de focus op werving en selectie de mogelijkheid om prestaties te verbeteren. Het verhogen van diversiteit onder het personeel zou leiden tot meer innovatieve oplossingen en creativiteit (Milliken & Martins, 1996).

De tweede component is *valuing differences*. Dit aspect gaat na of werknemers en managers culturele verschillen en perspectieven waarderen binnen de organisaties. Het waarderen van verschillen is normatief van aard (Pitts, 2009). Voor managers is het begrip hebben voor multiculturaliteit van belang om toezicht te kunnen houden op het werk van diverse werknemers, oftewel managers weten wat ze kunnen verwachten van hun medewerkers. Programma's die zich richten op het waarderen van verschillen en het begrijpen van verschillen versterken dit begrip onder managers. Denk hierbij aan trainingen en culturele bewustwordingsactiviteiten. Pitts (2009) stelt wel kanttekeningen bij de daadwerkelijke invloed van deze trainingen en activiteiten. Zo is het nog niet duidelijk welk effect het begrip uiteindelijk heeft op prestaties, maar het neemt niet weg dat deze programma's van belang zijn bij diversiteitsmanagement.

Tot slot vormt *pragmatic policies and programs* de laatste component van het diversiteitsmanagementmodel van Pitts (2009). Dit bestaat uit een strategische set van managementinstrumenten ter verbetering van werktevredenheid onder werknemers en prestaties van organisatie (Pitts, 2009; Pitts et al., 2010). Het gaat hier om programma's en beleidsmaatregelen die zich niet alleen richten op diversiteit bij werving en selectie, maar ook hoe deze werknemers na het wervingstraject zo effectief mogelijk kunnen integreren in de

organisatie. Deze organisatieprogramma's zijn gericht op bijvoorbeeld het begeleiden van werknemers, het plannen van hun loopbaan, alternatieve werkregelingen en een mix van groeps- en individueel gerichte opdrachten (Pitts, 2009). Wanneer deze drie componenten optimaal worden benut, dus het werven en selecteren, culturele waardering en goede programma's en plannen, zou dit volgens Pitts (2009) leiden tot een hogere werktevredenheid en behoud van personeel.

Diversiteitsmanagement is een paraplueterm waar verschillende programma's en diversiteit-gerelateerde processen onder vallen. Het model van Pitts (2009) omvat de kernelementen van diversiteitsmanagement binnen organisaties. Inclusiviteit wordt niet expliciet zo genoemd in de aangehaalde wetenschappelijke artikelen, maar wordt indirect wel genoemd door bijvoorbeeld het waarderen van culturele verschillen.

2.3 Opvattingen over diversiteit

In §2.2 is het model van diversiteitsmanagement beschreven op organisatieniveau (Pitts, 2009). De daadwerkelijke 'uitvoering' van diversiteitsmanagement ontbreekt hierbij echter. Daarom wordt in deze paragraaf diversiteitsmanagement op individueel niveau uiteengezet en met name welke achterliggende gedachtes ten grondslag liggen bij managers. O'Leary en Sandberg (2017) stellen dat er onvolledige kennis bestaat over hoe managers in praktijk diversiteit managen. In het onderzoek van O'Leary en Sandberg (2017) zijn vier opvattingen over diversiteit in kaart gebracht. De opvatting die een manager heeft, is volgens de auteurs van invloed op de effectiviteit van diversiteitsmanagement. O'Leary en Sandberg (2017) hebben niet expliciet toegelicht wat diversiteitsmanagement voor het onderzoek betekent en hebben dat uiteindelijk toegeschreven aan vier hoofd activiteiten: sourcing staff, interacting, designing jobs en developing careers. Om deze reden wordt de opvatting over diversiteit ook met het model van diversiteitmanagement volgens Pitts (2009) gekoppeld.

2.3.1 Vier opvattingen over diversiteit van O'Leary en Sandberg (2017)

O'Leary en Sandberg (2017) beschrijven in een onderzoek vier opvattingen over diversiteit en het managen daarvan. Zij beargumenteren dat de opvattingen van een manager en diversiteitsmanagementactiviteiten samenhangen. De opvattingen over diversiteit worden gezien als niveaus en vullen elkaar aan. Dat betekent wanneer een manager opvatting vier heeft, diegene in principe opvatting één, twee en drie in zich heeft.

De vier opvattingen over diversiteit volgens O'Leary en Sandberg (2017):

- (1) **Identity blind:** Managers met een *Identity Blind*-opvatting over diversiteit maken geen onderscheid in zichtbare en onzichtbare verschillen. Managers zouden rekening houden met de individuele verschillen. Hier kan gedacht worden aan personaliteit, cognitieve vermogen en werkstijl. Het gaat niet zozeer over sociodemografische kenmerken, zoals etniciteit, ras, gender of positie in samenleving. De nadruk lag op de kwaliteiten die een medewerker te bieden heeft. Managers negeren deze kenmerken en de verschillen tussen deze groepen. Een voorbeeld is dat een manager een geloofsovertuiging negeert, omdat het niet uit zou maken welke geloofsovertuiging een individu heeft, als diegene het werk maar kan uitvoeren. Een manager zal met een Identity Blind opvatting kleine tijdelijk aanpassingen aanbrengen om de verschillen van individuen tegemoetkomen, maar over het algemeen zal de organisatiestructuur niet veranderen.

- (2) **Assimilation:** Managers met een *Assimilation*-opvatting focussen niet alleen op de individuele verschillen zoals bij Identity Blind, maar ook op sociodemografische groepsverschillen. Bij deze focus wordt nadruk gelegd op het assimileren in de organisatie van een sociodemografische groep die 'anders' is, denk bijvoorbeeld aan mensen met een bi-culturele achtergrond of vrouwen. De mensen uit zo'n groep, worden gezien als mensen met een vast groepskenmerk en zouden tekortkomen ten opzichte van de 'reguliere' tegenhangers. In andere woorden komt het stereotyperen aan bod waarin managers verschillende groepen stimuleren om zich aan te passen aan de dominante cultuur die heerst. Om dit te verduidelijken worden bijvoorbeeld vrouwen in een organisatie gematcht met mannelijke collega's om te leren om op meer monotone (mannelijke) wijze te spreken, zodat zij dan serieuzer genomen zouden worden. Bij deze opvatting is geen sprake van cultuurbehoud van de ondervetegenwoordigde groep en is het de bedoeling dat medewerkers zich aanpassen aan de dominante cultuur.

- (3) **Inclusion Differentiation:** Managers met een inclusieve differentiatie opvatting richten zich op individuele verschillen (Identity Blind) en sociaaldemografische groepsverschillen (Assimilation), maar proberen de stereotypering van groepen te erkennen en te vermijden. Managers willen op inclusieve wijze rekening houden met de mogelijke invloed van iemands etniciteit of geslacht op arbeidsbehoeften. Dat zou beginnen bij het begrijpen van werknemers als individu binnen een groep. Ieder persoon is anders en heeft andere behoeftes en prioriteiten. Hier is feitelijk meer erkenning van

verschillen en worden inclusievere werkregelingen aangeboden waar nodig. Individuele verschillen van werknemers kunnen worden gevormd door hun sociodemografische identiteit (gender, etniciteit, religie etc.), maar managers doen hier geen aannames over en stereotyperen niet. Een voorbeeld is dat een afgestudeerde student in principe andere ambities heeft dan iemand die langer werkt, hierbij kan gedacht worden reizen naar het buitenland, maar dat hoeft niet zo te zijn. Een manager beoordeelt per situatie wat het individu nodig heeft.

- (4) **Equitable transformation:** Bij een *Equitable Transformation*-opvatting over diversiteit focust een manager op gelijkwaardige individuen binnen een groep (Inclusion Differentiation), maar kijkt een manager ook naar hoe deze individuen in de samenleving zijn gepositioneerd. Dat betekent dat managers een individu beschouwen in de context van hun groep (bijvoorbeeld werkende moeders) en rekening houden met de maatschappelijke groepsvoordelen of -nadelen die zij ervaren. Managers proberen "het speelveld gelijk te maken" tussen bevoorrechte mensen met en met een benadeelde achtergrond. Een voorbeeld is dat een manager zich ervan bewust is dat een moeder parttime kan werken of niet kan werken, omdat fulltime geen optie zou zijn. Het belangrijkste verschil met Inclusion Differentiation is dat bij Equitable Transformation wordt gekeken naar de positie in de maatschappij. Teammanagers met deze opvattingen dagen bijvoorbeeld collega's uit die volgens hen stereotyperen of niet-inclusieve interactiestijlen hanteren en stellen deze ter discussie.

Kort samengevat suggereren O'Leary en Sandberg (2017) de omgang met diversiteit wordt gevormd door de vier verschillende opvattingen over diversiteit. Deze vier zijn hiërarchisch aan elkaar gerelateerd in de zin dat het de ene opvatting verder wordt uitgebreid en uitgebreid tot een andere opvatting. O'Leary en Sandberg (2017) zien dit als een hiërarchie doordat de aandacht voor diversiteitsmanagement zich blijft uitbreiden bij de opvattingen.

Bij Identity Blind wordt gefocust op individuele verschillen. Bij Assimilation wordt de focus uitgebreid naar de verschillen in sociodemografische groepen. Bij Inclusive Differentiation wordt deze focus verbreed naar de individu in de groep, door individuele verschillen te beschouwen binnen de context van een specifieke groep waar zij toebehoren. Tot slot wordt bij Equitable Transformation de focus uitgebreid met de individu in een groep en de maatschappelijke positie van deze groep beschouwt met de samenhangende voor- en nadelen die zij kunnen ondervinden. De Equitable Transformation manier van managen, omvat alle

andere manieren van het managen van diversiteit (O’Leary & Sandberg, 2017). Dit maakt de Equitable Transformation daarom het meest geschikt voor diversiteitsmanagement.

Daarnaast beargumenteren O’Leary en Sandberg (2017) in hun onderzoek dat managers met een alomvattende opvatting van diversiteit zichzelf konden differentiëren van managers die minder alomvattend handelen. Omgekeerd was dat niet het geval. Zo zou een manager met een Inclusive Differentiation benadering begrijpen dat het bij diversiteit niet gaat om het stereotyperen van individuen op basis van groepskenmerk en merkten deze managers op dat het bij collega’s wel in dat geval was.

De bevindingen van O’Leary en Sandberg (2017) tonen aan dat de effectiviteit van diversiteitsmanagement wordt bepaald door wat mensen ervan begrijpen. De effectiviteit van diversiteitsmanagement hangt samen met de volledigheid van het begrip van diversiteitsmanagement door managers, daar komen de opvattingen vandaan. Maar hoe groot dit effect daadwerkelijk is en het hoe groot het verschil tussen de verschillende opvattingen, worden niet duidelijk uiteengezet in dit onderzoek. Wel dat er een relatie bestaat tussen deze twee componenten.

2.4 Inclusief leiderschap bij teammanagers

Managers spelen een rol bij het implementeren van beleid. Op welke wijze managers invloed uitoefenen op beleid is afhankelijk van hun leiderschapsstijl. In deze paragraaf wordt inclusief leiderschap uiteengezet. De rol van een leidinggevende heeft in een organisatie impact op het gedrag en houding van medewerkers. Van de inclusieve leiderschapsstijl wordt verwacht dat het de effecten van diversiteitsmanagement versterkt en is naast de vierde opvatting (Equitable Transformation) van O’Leary en Sandberg (2017) van belang voor het bevorderen van diversiteit en inclusie.

Inclusief leiderschap wordt volgens Randel et al. (2018) gezien als een eis voor het faciliteren van de *belongingness* en *uniqueness*, dat eerder is genoemd bij de definitie van inclusie. Een inclusieve leider erkent de verschillen van teamleden en ondersteunt het ‘erbij horen’, door hetgeen wat een teamlid met zich mee brengt te faciliteren. De nadruk op het assimileren naar een collectieve behoefte of doel is hier niet van toepassing (Randel et al., 2018, Ashikali et al., 2021). Dit doet een inclusieve leider door middel van het stimuleren van het uiten van individuele ideeën en perspectieven. Daarnaast het aanmoedigen van het uitwisselen van uiteenlopende meningen en ideeën. Tegelijkertijd ondersteunt inclusief leiderschap de samenwerking tussen diverse teamleden. Inclusief leiderschap richt zich op het

stimuleren en waarderen van verschillen en het zorgen voor saamhorigheid van teamleden (Chrobot-Mason et al., 2014; Randel et al., 2018).

Inclusieve leiders focussen zich op het faciliteren van een veilige omgeving in een diverse setting, waarin mensen uit het team zichzelf kunnen zijn. Volgens Randel et al. (2018) houdt een inclusieve leider een klimaat in stand, waarbij de norm is om open te staan voor verschillen en deze te waarderen. Juist het expliciet promoten van de meerwaarde van verschillen tussen mensen, kan de openheid voor diversiteit onderling vergroten, en daarmee de negatieve effecten van vooroordelen verminderen (Randel et al., 2018). Teamleden met diverse verschillen worden zo beschouwd als *insiders* van de groep, in plaats van *outsiders*, wat het gevoel van saamhorigheid bevordert. Doordat de nadruk wordt gelegd op het belang van verschillen tussen mensen wordt een klimaat gecreëerd waarin wordt verwacht dat de kwaliteiten van verschillende teamleden met elkaar worden gedeeld en benut. Inclusieve leidinggevende hebben een sleutelrol bij het motiveren van hun teamleden om te leren van elkaar en het inclusieve gevoel te geven aan medewerkers.

2.5 Organisatorische knelpunten

Teammanagers kunnen bij het uitvoeren van diversiteitsbeleid tegen diverse organisatorische knelpunten aanlopen (Ellemers et al., 2018). Ellemers et al. (2018) stellen dat diversiteitsbeleid niet alleen het vergroten van diversiteit binnen het werknemersbestand moet dienen, maar dat organisaties ook moeten focussen op het creëren van een inclusief werkklimaat. Om dit tot een succes te brengen gaat het niet zozeer op het managen van zichtbare verschillen, maar over de omgang met onzichtbare verschillen. Zo zouden organisaties niet alleen moeten kijken naar het managen van geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook naar bijvoorbeeld de omgang met persoonlijkheid en werkervaring (Ellemers et al., 2018).

Er zijn verschillende knelpunten als het gaat om het (uit)voeren van diversiteitsbeleid. Het eerste knelpunt is dat organisaties die streven naar diversiteit, zelf vaak niet realiseren hoezeer de organisatie is ingericht voor een bepaald type persoon, veelal de ‘witte heteroman’, die vooral domineert. Medewerkers en leidinggevenden kunnen zich moeilijk inleven in mensen die niet in dit plaatje passen en kunnen hen daardoor belemmeren. Oftewel de realisatie dat mensen die niet de ‘witte heteroman’ zijn, al 1-0 achterstaan. Zittende medewerkers zien dan de pogingen die een werkgever doet om ondervertegenwoordigde groepen zoals vrouwen, etnische minderheden, arbeidsbeperkingen of LHBTIQ+’ers als oneerlijk en een vorm van ‘voortrekken’. Binnen de organisatie kunnen medewerkers zich afvragen waarom er speciale

regelingen zijn voor deze groepen (Ellemers et al., 2018). Personen met sterke vooroordelen tegen bepaalde groepen zien de veranderende demografie in het personeelsbestand als iets bedreigends, omdat de positie wordt bekleed door iemand die wordt 'voorgetrokken'. De zittende medewerkers hebben het idee dat zij om de posities moeten concurreren (Edewor & Aluko, 2007).

Een tweede knelpunt bij diversiteitsbeleid is het ontstaan van wantrouwen over competenties. Dit wantrouwen kan ontstaan op de manier hoe mensen uit de ondervertegenwoordigde groepen binnenkomen of doorstromen in de organisatie. Medewerkers zijn van mening dat mensen uit ondervertegenwoordigde groepen binnen zijn gekomen op basis van hun uiterlijke kenmerken, in plaats van vaardigheden. Diversiteit binnen het personeelsbestand leidt tot nieuwe perspectieven op huidige werkzaamheden. Zittende werknemers in organisaties kunnen dergelijke veranderingen aan bepaalde werkwijze verontrustend vinden (Edewor & Aluko, 2007).

Het derde knelpunt is volgens Ellemers et al. (2018) dat het voor medewerkers van de dominante cultuur binnen de organisatie vaak onduidelijk is welk belang zij zouden hebben bij deze speciale regelingen. Zo ontstaat makkelijk weerstand tegen de doelstellingen om diversiteit te bevorderen. Volgens Edewor en Aluko (2007) is voor elk individu in een organisatie de waarde voor diversiteit anders.

Het vierde knelpunt is dat sommige personen uit de ondervertegenwoordigde groepen geen gebruik willen maken van de getroffen maatregelen. Deze mensen proberen 'gewoon' aan de eisen te voldoen. Oorzaak hiervan ligt bij de mensen zelf uit de ondervertegenwoordigde groepen, zij willen niet geassocieerd worden met het idee dat zij eventueel worden voorgetrokken

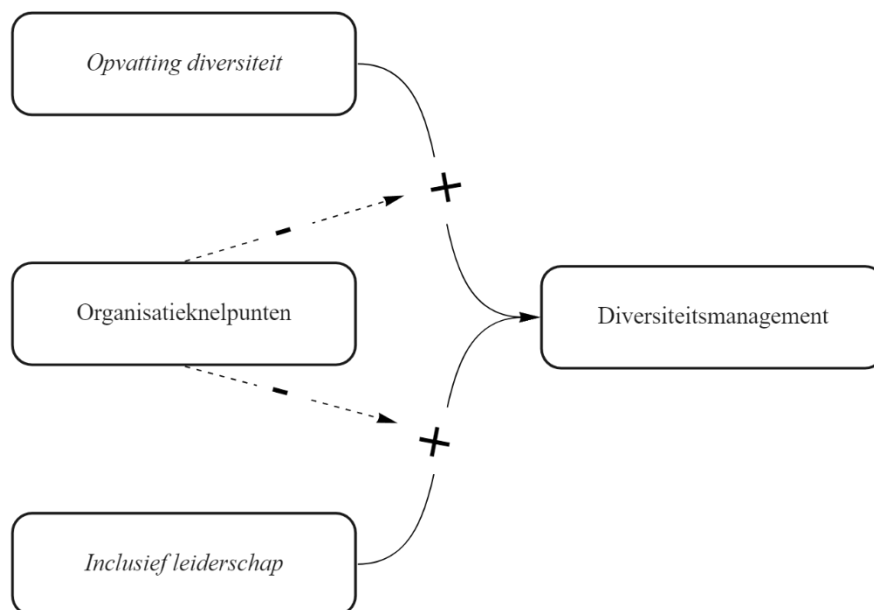
Al deze knelpunten kunnen ertoe leiden dat inspanningen van diversiteitsbeleid weinig resultaat leveren. Ondervertegenwoordigde groepen die met moeite zijn binnengehaald zullen dan vaker uitstromen of komen niet tot bloei binnen de organisatie. Dit leidt ertoe dat een bepaalde dominante cultuur blijft hangen (Ellemers et al., 2018).

2.6 Conceptueel model

De onderzoeksvraag luidt als volgt: *Op welke wijze kunnen teammanagers een bijdrage leveren aan de doelstellingen en KPI's betreft diversiteit en inclusie binnen RVO?* De doelstellingen zijn gebaseerd op het aantrekken van personeel en het behouden van personeel. Uit literatuur is gebleken dat diversiteitsmanagement in principe diversiteit en inclusie bevorderen (Pitts, 2009; O'Leary & Sandberg, 2017), maar wat een teammanager kan

beïnvloeden bij diversiteitsmanagement, in andere woorden het gedrag en managen ten aanzien van diversiteit en inclusie, heeft te maken met de opvatting over diversiteit (O’Leary & Sandberg, 2017) die een teammanager kan hebben, evenals de leiderschapsstijl die een manager aanneemt.

Wanneer een teammanager een Equitable Transformation-opvatting heeft over diversiteit, heeft de teammanager oog voor een individu binnen in een groep en positie in de maatschappij (O’Leary & Sandberg, 2017). Dit betekent dat medewerkers uit een ondervertegenwoordigde groep gelijke kansen geboden krijgen om succesvol te kunnen zijn in werk, net als andere collega’s die niet toebehoren tot deze groep. Van een inclusieve teammanager wordt verwacht dat zij de behoeften van saamhorigheid en uniciteit met elkaar in evenwicht brengen (Randel et al., 2018). In een inclusief klimaat zullen alle teamleden worden gewaardeerd om wie zij zijn. Daarnaast worden verschillende perspectieven van alle leden actief gezocht en in overweging genomen. Dit zou groepsprocessen mogelijk maken die nodig zijn om de potentiële voordelen van een divers team tot hun recht te laten komen. De Equitable Transformation opvatting en de inclusieve leiderschapsstijl van een teammanager zou in theorie leiden tot een hogere mate van diversiteitsmanagement. Hiermee kan worden verwacht dat zij succesvol zullen zijn in bevorderen van een divers en inclusief klimaat binnen RVO. De organisatieknelpunten volgens Ellemers et al. (2018) en Edewor en Aluko (2007) binnen organisaties bij diversiteitsbeleid kunnen de mate van diversiteitsmanagement vervolgens belemmeren. Het conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Conceptueel model

Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode voor dit onderzoek verantwoord. Allereerst wordt de onderzoeksopzet geïntroduceerd (§3.1), waarin wordt ingegaan op de methode waarmee data is verzameld en geanalyseerd. Daarna worden de variabelen die antwoord zullen geven op de onderzoeksvraag geoperationaliseerd (§3.2). Dit hoofdstuk eindigt met een bespreking van de onderzoeksintegriteit, validiteit en betrouwbaarheid (§3.4).

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is kwalitatief van aard om de volgende onderzoeksvraag beantwoorden: *“Op welke wijze kunnen teammanagers een bijdrage leveren aan de doelstellingen en KPI's betreft diversiteit en inclusie binnen RVO?”*. Het onderzoek is enkel gericht op teammanagers binnen RVO, omdat dit onderzoek in opdracht van het programmteam D&I en Participatiewet is geschreven. Dit maakt het onderzoek een enkelvoudige casestudie. Een enkelvoudige casestudie richt zich op een enkel geval en is van toepassing voor het verder afbakenen van eventueel toekomstig onderzoek (Yin, 2003). De teammanagers zijn volgens het programmteam D&I en Participatiewet cruciaal voor het behalen van doelstellingen. Zo hebben zij een leidinggevende rol met een voorbeeldfunctie en zijn ze verantwoordelijk voor de samenstelling van hun eigen team.

3.1.1 Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de vraagstelling zijn twintig diepte-interviews afgenomen. De interviews zijn semigestructureerd, dat betekent dat respondenten allemaal dezelfde vragen hebben gekregen, waarbij ruimte is om door te vragen om meer relevante informatie te krijgen (Cresswell & Poth, 2018). Het gebruik van interviews is toepasselijk bij dit onderzoek, omdat voor het beantwoorden van de vraagstelling noodzakelijk is om persoonlijke waarnemingen, meningen, overtuigingen en gevoelens over D&I doelstellingen te identificeren en te begrijpen. Hierbij kan gedacht worden aan het belang dat teammanagers hangen aan D&I en waar teammanagers tegenaan lopen binnen de organisatie. De persoonlijke ervaringen en beleefwerelden van respondenten zijn minder goed uit te drukken via een vragenlijst (Cresswell & Poth, 2018). Daarom is het afnemen van interviews het meest geschikt voor dit onderzoek, omdat de scope van dit onderzoek gericht is het verkrijgen van diepgaande analyse van gedragingen in hun natuurlijke omgeving en setting. Kwalitatief onderzoek ontvangt weliswaar kritiek van de tegenhangende kwantitatieve onderzoeksmethoden, maar ontvangt steun mits de verzameling en analyse van gegevens op zuivere manier zijn verwerkt. Daarnaast is het van belang dat kwalitatief onderzoek gebaseerd is op de perspectieven van de onderzoeker en

interpretatie van gegevens, deze factoren onderscheiden zich van kwantitatief onderzoek (Jain, 2021)

De respondenten voor de interviews zijn geworven via het intranet van RVO. Het intranet biedt de mogelijkheid om een overzicht te krijgen van alle teammanagers binnen RVO. De respondenten zijn via de strategie *criterion sampling* (Creswell & Poth, 2018) willekeurig geselecteerd en uitgenodigd voor een interview per e-mail. In totaal zijn tien vrouwelijke en tien mannelijke teammanagers geïnterviewd, zodat een gevarieerde steekproef op basis van geslacht bestaat. De teammanagers hebben vrijwillig en anoniem deelgenomen aan het onderzoek. De teammanagers hebben werkervaring variërend tussen <1 tot 20 jaar (Appendix 1). De interviews hebben tussen de 35 en 59 minuten geduurd en hebben plaatsgevonden tussen 23 mei en 16 juni 2022. In totaal zijn 25 uitnodigingen verstuurd, waarvan vijf mensen het verzoek hebben afgewezen vanwege een gebrek aan tijd en een drukke agenda. De interviewvragen zijn eerder getest bij een teammanager om te verifiëren of de interviewvragen duidelijk en werkbaar zijn.

De interviewvragen zijn gebaseerd op de concepten: ‘Opvatting diversiteit’, ‘Inclusief leiderschap’ en ‘Organisatieknelpunten’. De concepten hebben geleid tot een topiclijst (Appendix 2) Deze concepten worden in §3.2 geoperationaliseerd. De opvatting over diversiteit omvat de vier opvattingen van een teammanager op diversiteit. Inclusief leiderschap bestaat uit verschillende kenmerken die een teammanager bezit. Beide concepten hebben invloed op de mate van diversiteitsmanagement. De organisatieknelpunten verwijzen naar de knelpunten die een teammanager ervaart binnen de organisatie. Deze organisatieknelpunten kunnen de relatie tussen enerzijds opvatting diversiteit en inclusief leiderschap en anderzijds diversiteitsmanagement verstoren zoals is beschreven in het conceptueel model.

3.1.2 Analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen, zijn de transcripten ad verbatim getranscribeerd en gecodeerd in het computerprogramma Atlas.Ti. Het coderingsproces gaat volgens drie fases, namelijk: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). Bij open coderen worden labels aan tekstfragmenten verbonden. Deze codes geven per fragment aan wat het hoofdthema is. Daarna volgt het axiaal coderen, waarbij toegekende codes aan elkaar worden verbonden en onder een overkoepelende code worden gegroepeerd. Niet elke code hoort bij een overkoepelende code, zo is het mogelijk dat een code bij meerdere overkoepelende codes hoort. Doordat de verzamelde informatie veelzijdig is kunnen patronen en relaties met codering worden ontdekt vanwege het abstractere niveau (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Codering is gedaan aan de

hand van een codeboom (Appendix 3) afgeleid van theorie (Boeije, 2014). De analyse is een mix van zowel inductief als deductief coderen, zodat ruimte overblijft om nieuwe bevindingen te identificeren. Door het coderen wordt orde aangebracht in het interviewtranscript, want tijdens het interview hebben respondenten in detail vertelt over hun eigen ervaringen of acties, wat zorgt voor veel variatie en eventueel verschillende antwoorden.

3.4 Operationalisatie

In hoofdstuk 2 zijn de concepten diversiteit en inclusie, opvattingen over diversiteit, inclusief leiderschap en organisatieknelpunten uiteengezet. Deze concepten worden in de operationaliseringstabel inzichtelijk gemaakt (tabel 1), zodat het meetbare en waarneembare indicatoren worden voor het analyseren van interviews. Op basis van deze indicatoren is een topiclijst samengesteld.

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 bestaat de opvatting over diversiteit uit vier verschillende types. De vier types zijn als volgt Identity Blind, Assimilation, Inclusion Differentiation en Equitable Transformation. Voor Identity Blind is bijvoorbeeld de indicator opgesteld dat de manager van mening is dat diversiteit gaat over kwaliteiten en vaardigheden van een individueel persoon of dat de manager van mening is dat het irrelevant is wat de achtergrondkenmerken zijn van een persoon.

Voor inclusief leiderschap zijn de indicatoren afgeleid van stellingen (Ashikali, 2019). Deze stellingen zijn oorspronkelijk bedoeld voor medewerkers om hun leidinggevende te beoordelen. Voor dit onderzoek zijn ze omgeschreven naar kenmerken die uiteindelijk dienen als indicatoren. Een inclusief leider zou een open sfeer moeten creëren voor alle verschillende perspectieven en standpunten. Hiervoor is bijvoorbeeld de indicator opgesteld waarin een manager de verschillende standpunten en perspectieven aanmoedigt bij het oplossen van problemen.

Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat diversiteitsmanagement als concept lastig te meten en te beoordelen is, aangezien het afhankelijk is van de activiteiten die een manager uitvoert en welke interventies op organisatieniveau aanwezig zijn

3.4.1. Operationaliseringstabel

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren	Voorbeeld interview vraag
Opvatting diversiteit (O'Leary & Sandberg, 2017)	De opvattingen over diversiteit van O'Leary en Sandberg (2017) zijn verdeeld over 4 categorieën. De opvatting over diversiteit betreft de manier waarop een manager diversiteit managet. De vier opvattingen zijn hiërarchisch verband, daarmee wordt aangeduid dat elke opvatting omvattender is en elke opvatting op elkaar aansluit (O'Leary & Sandberg, 2017)	<p>(1) <i>Identity Blind</i> opvatting</p> <p>(2) <i>Assimilation</i> opvatting</p> <p>(3) <i>Inclusion Differentiation</i> opvatting</p>	<p>Manager vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit gaat over de 'persoon', voornamelijk de kwaliteiten en vaardigheden - Het irrelevant is waar een individu vandaan komt in termen van achtergronden (gender, herkomst, etniciteit, geaardheid, geloofsovertuiging) - Het erom gaat dat een individu het werk kan uitvoeren, achtergrond hoeft daarin geen rol in te spelen. <p>Manager vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit gericht is op een individu (kwaliteit en vaardigheid) en die behoort tot een sociaal-demografische groep (leeftijd, gender, etniciteit). - Een individu van een groep verschilt van de heersende cultuur, van wat we gewend zijn (zij/wij; mannen/vrouwen; westers/niet-westers; jong/oud). - Een individu van een groep zich aan de cultuur moet aanpassen. <p>Manager vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit gericht is op een individu die behoort tot een groep, maar dat individu is an sich weer anders is van de groepsgenoten - Een manager maakt gebruik van inclusieve praktijken om elk individu van een groep te includeren. - Stereotypering moet worden erkend en vermeden 	<p>Wat betekent diversiteit voor je?</p> <p>Vind je dat je als teammanager zijnde een rol hebt bij het bevorderen van diversiteit (en inclusie)?</p> <p>Zo ja, op welke wijze zie je dat terug?</p> <p>Wat betekent diversiteit in je team?</p>

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren	Voorbeeld interview vraag
		(4) <i>Equitable transformation</i> opvatting	Manager vindt dat: <ul style="list-style-type: none"> - Diversiteit gericht is op het individu, dat behoort tot een groep, maar an sich anders is dan groepsgenoten en houdt rekening met de voor- en nadelen in samenleving - Groepsbevoordeelde praktijken worden getransformeerd in gelijkwaardige en rechtvaardige uitkomsten en biedt deze aan voor alle groepen - Individuen elkaar moeten aanspreken op gedrag, denk aan stereotypering erkennen en vermijden 	
Inclusief leiderschap	<p>Inclusief leiderschap is van belang voor het faciliteren van saamhorigheid en uniciteit. Een inclusieve leider houdt rekening met de verschillen van teamleden en ondersteunt de samenwerking tussen verschillende perspectieven en standpunten.</p> <p>Een inclusieve leider waardeert iedereen binnen team om wie zij zijn. Perspectieven van leden worden actief gezocht en overwogen. Ziet</p>	<p>Teammanager creëert een open sfeer voor verschillende perspectieven en standpunten</p> <p>Teammanager schenkt aandacht aan diverse etnische en culture achtergronden</p>	<p>De manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moedigt verschillende standpunten en perspectieven aan om problemen op te lossen; - Zorgt dat elk individu de kans krijgt om verschillende standpunten te uiten; - Stimuleert het team om verschillende ideeën uit te wisselen onderling; - Geeft iedereen de kans om zichzelf te zijn; - Biedt elk lid de kans om een stem te hebben in het team <p>De manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moedigt om diverse etnische-culturele achtergronden van collega's aan te gebruiken bij het oplossen van problemen. - Stimuleert binnen het team diverse etnische-culturele achtergronden van collega's als bron voor creativiteit en innovatie; - Stimuleert het team, om te leren van etnische-culturele achtergronden van collega's; 	<p>Hoe is je team samengesteld? En ben je daar als teammanager tevreden over?</p> <p>Hoe zorg je ervoor dat elk individu in je team zich veilig voelt binnen je team?</p> <p>Hoe zorg je ervoor dat een team met verschillende standpunten en perspectieven toch kunnen samenwerken?</p> <p>Zijn er binnen je team mensen met een etnisch-culturele achtergrond? Is daar aandacht voor? Wat doe je zowel?</p> <p>Hoe ga je om met verschillen tussen medewerkers binnen je team?</p>

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren	Voorbeeld interview vraag
	potentie in diverse teams (Ashikali., 2019).	Teamanager behandelt teamleden gelijkwaardig en voorkomt uitsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Communiceert de voordelen van etnisch-culturele diversiteit voor het team aan de werknemers. <p>De manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert de teamleden om actief deel te nemen aan het team; - Behandeld elk lid als gelijkwaardig - Voorkomt het stereotypen binnen teams; - Voorkomt groepjes-vorming binnen teams. 	
Knelpunten-organisatie	Knelpunten die een teammanager ervaart bij het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen een organisatie		<p>Managers ervaren oneerlijkheid onder zittende medewerkers bij de pogingen om mensen uit ondervertegenwoordigde groepen te helpen (voorkeursbeleid).</p> <p>Managers zien wantrouwen onder zittende medewerkers diversiteitsbeleid. Wanneer een medewerker wordt aangenomen op basis van voorkeursbeleid, ontstaat wantrouwen over competenties.</p> <p>Managers zien het nut niet in van diversiteitsbeleid voor de organisatie.</p> <p>Managers ervaren dat mensen uit een minderheidsgroep geen gebruik willen maken van een regeling/diversiteitsbeleid</p>	<p>Hoe vind je dat RVO het doet op deze twee thema's over het algemeen?</p> <p>Waar loop je als teammanager tegen aan bij het behalen van deze KPI's?</p> <p>Wat kan RVO doen om jou als teammanager hierbij [KPI's] te helpen?</p> <p>Vind je dat er genoeg mogelijkheden zijn binnen de organisatie als het gaat om het bevorderen van diversiteit en inclusie? Waar loop je tegen aan?</p>
Diversiteitsmanagement	Drie primaire activiteiten of processen waarmee een organisatie zich bezighoudt om	Recruitment and outreach	Manager heeft zich uitgestrekt over alle mogelijke wervingsopties;	Vind je als teammanager zijnde, dat je een rol hebt als het gaat om diversiteit en inclusie? Op welke manier?

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren	Voorbeeld interview vraag
	diversiteit te beheren (Pitts, 2009)	Valueing differences Pragmatic policies and programs	Manager heeft begrip voor culturele verschillen van medewerkers; Managers begeleiden werknemers; Denken en plannen mee over loopbaan; Bieden alternatieve werkregelingen.	
Geslacht	Hoe een respondent zich identificeert		Man Vrouw Anders	Hoe identificeer jij jezelf?
Werkervaring als teammanager	Aantal jaren dat een respondent de functie als teammanager uitoefent		< 1 jaar 2 – 5 jaar 6 – 10 jaar 11 – 15 jaar 16 jaar >	Hoelang ben je al werkzaam als teammanager?

Tabel 1: Operationaliseringstabel

3.5 Integriteit

Onderzoeksintegriteit betreft de wijze waarop een onderzoeker handelt tijdens het onderzoek. Het is van belang dat een onderzoeker op professionele, eerlijke en onafhankelijke manier handelt. Dit is belangrijk, omdat bij een onprofessionele houding de geloofwaardigheid van dit onderzoek afneemt. Om de integriteit te waarborgen is tijdens dit onderzoek voorafgaand het interview aan de respondent gemeld dat discreet wordt omgegaan met de gegeven antwoorden. Zo hebben alle respondenten middels het informed consent-formulier schriftelijk toestemming gegeven voor het opnemen van het interview en het gebruik van gegeven data voor het onderzoek. Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden zijn in de interviews gerichte vragen gesteld en is gevraagd naar specifieke voorbeelden over situaties. Tot slot wordt de verkregen data online beveiligd opgeslagen en heeft alleen de onderzoeker toegang tot deze gegevens.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn belangrijke aspecten voor een onderzoek. Hiermee kan de kwaliteit van het onderzoek worden vastgesteld en kan de juistheid van de bevindingen worden beoordeeld (Creswell & Poth, 2018). Er zijn twee vormen van validiteit, namelijk interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit verwijst naar de vraag of hetgeen dat de onderzoeker wil meten ook gemeten is. Externe validiteit verwijst naar de resultaten van dit onderzoek en in hoeverre deze generaliseerbaar zijn (Van Thiel, 2015). Bij de uitvoering van dit onderzoek is op verschillende wijzen de interne validiteit gewaarborgd.

De interne validiteit is in dit onderzoek gewaarborgd door een consistente interviewhandleiding en dezelfde omstandigheden waarin is geïnterviewd (Creswell & Poth, 2018). Zo is gewerkt met een topiclijst dat ervoor zorgde dat elke respondent dezelfde set aan vragen heeft. De kwaliteit van de operationalisatie is van belang voor de interne validiteit. Wanneer de concepten niet goed geoperationaliseerd zijn, heeft dat invloed op de bevindingen van dit onderzoek. Om de kwaliteit te beoordelen is de strategie *peer review or debriefing of the data and research process* (Creswell & Poth, 2018) gebruikt. Dit gebeurde door middel van feedback op de operationalisering van stage- en scriptiebegeleiders. De feedback zorgde ervoor dat de onderzoeker meermaals de operationalisering beoordeelde, om tot gedegen indicatoren te komen.

De externe validiteit kan worden gewaarborgd door een representatieve steekproef en zoveel mogelijk respondenten. Met twintig respondenten waarin 10 mannen en 10 vrouwen zijn opgenomen, is het mogelijk om uitspraken te doen over de steekproef zelf. In totaal zijn ± 200

teammanagers werkzaam binnen RVO. De uitkomsten kunnen daarom niet exact gegeneraliseerd worden over de gehele organisatie, omdat het aantal medewerkers blijft groeien. Dit onderzoek is een enkelvoudige single case, dat de externe validiteit laag maakt, omdat het niet gemakkelijk is om deze bevindingen volledig te generaliseren. Wel kunnen de uitkomsten iets zeggen over de steekproef en kunnen de inzichten gezien worden als waardevolle lessen voor andere agentschappen die met dezelfde thema's worstelen.

De betrouwbaarheid verwijst bij kwalitatief onderzoek naar consistente wijze van de gegenereerde gegevens. Het gaat om de mate waarin de resultaten van een studie of een meting herhaalbaar zijn (Roberts & Priest, 2006). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten worden criteria opgesteld voor de selectie van respondenten: alleen teammanagers en een gelijke verdeling naar geslacht (Appendix 1). Dit zorgde voor een gevarieerde en representatieve selectie van respondenten. De respondenten bleven gedurende het onderzoek anoniem. Alle interviews werden opgenomen via een mobiele telefoon. De interviews zijn ad verbatim getranscribeerd en is via een combinatie van inductieve als deductieve coderingen gecodeerd in Atlas.Ti (zie codeboom Appendix 3). De coderingen hebben plaatsgevonden bij alle transcripten. Door middel van indicatoren is op consistente wijze gecodeerd om bevindingen te labelen. Elk transcript heeft ongeveer dezelfde indeling op basis van de topiclijst, waardoor het coderen in meeste gevallen op dezelfde structurele manier is gecodeerd. Met het inductief coderen is de ruimte ontstaan om nieuwe inzichten en patronen te identificeren.

De interviews zijn allemaal online afgenomen en in comfortabele ruimtes gehouden (vaak in eigen werkruimte), met een goede internetverbinding en weinig achtergrondgeluiden. Hierdoor werd zowel de respondent als de interviewer niet gestoord. De interviewer zat altijd alleen, zodat de respondent de privacy heeft om alles uit te spreken.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Per thema zullen de bevindingen en analyse worden uitgewerkt. Allereerst worden de definities van diversiteit en inclusie vanuit het oogpunt van teammanagers uiteengezet (§4.1). Daarna de inclusieve leiderschapsstijl (§4.2) en verhouding tussen KPI's en de teammanagers (§4.3) en tot slot de organisatieknelpunten die teammanagers ervaren (§4.4).

4.1. Definitie diversiteit en inclusie voor teammanagers

4.1.1 Definitievorming diversiteit

Het interview vervolgde na de introductie met de definitievorming van diversiteit. Teammanagers hebben op drie verschillende wijzen diversiteit omschreven; (1) Het erkennen van verschillen, (2) negeren van persoonlijke kenmerken en (3) Diversiteitsbalans.

Van de twintig teammanagers hebben elf managers een alomvattende interpretatie gegeven van het begrip diversiteit. Groep van elf teammanagers bestaat uit zes mannen en vijf vrouwen en daarvan hebben zeven teammanagers tussen de twee en vijf jaar werkervaring als teammanager. De overige 4 teammanagers hebben 10 jaar of meer ervaring. Diversiteit verwijst volgens hen naar de verschillen die een mens uniek maakt. *“Diversiteit is meer dan alleen het onderscheid op afkomst of de kleur ... Compleetheid van het palet aan leeftijd, denkwijze, achtergronden, culturen, religie ... Diversiteit, [een] breed palet hebben van smaak, kleuren, geuren alles zeg maar.”* (Teammanager 3).

De tweede wijze van begripsvorming van diversiteit heeft betrekking op de wijze waarop een teammanager zijn of haar team samenstelt. Het is van belang dat een medewerker het werk kan uitvoeren, ongeacht waar diegene vandaan komt. Hierbij worden persoonlijke kenmerken van medewerker genegeerd en alleen gefocust op capaciteiten. In totaal hebben zeven teammanagers hier een soortgelijk antwoord op gegeven.

Voor mij is diversiteit een gemixte samenstelling van personen en dan ongeacht afkomst, geslacht of hoe ze zich identificeren, geartheid ... Ik kijk niet naar afkomst, man vrouw en dat allemaal. Maakt mij niet uit. Zeker bij de invulling van het team maakt mij dat allemaal niet uit. Dan gaat het er om. Zie ik die persoon de werkzaamheden doen en denk ik dat het een aanvulling voor het team is? -

Teammanager 7

De derde wijze van begripsvorming van diversiteit komt overeen met de tweede wijze van begripsvorming. Hier antwoorden twee teammanagers op welke wijze zij hun team willen samenstellen waarbij afkomst van een medewerkers geen rol speelt. Maar er wordt wel gestreefd naar een evenwichtig team in bijvoorbeeld geslacht of persoonlijkheden om balans te brengen in het team.

Nou dat [diversiteit]... Ik denk wel heel breed. Als je kijkt naar medewerkers en kijkt naar welke opdracht zij moeten vervullen ... [er] zijn medewerkers die alleen op de inhoud zijn of alleen met de communicatie bezig zijn, dus je moet daar wel een goede combinatie hebben, dat goed werkt voor die opdracht ... Ik moet eerlijk zeggen als iemand een kleurtje heeft, daar kijken we eigenlijk niet heel erg naar. - Teammanager 6

Voorafgaand op de vraag wat het begrip diversiteit betekent voor een teammanager, is geen definitie vanuit de literatuur gegeven. De antwoorden die teammanagers hebben gegeven zijn gebaseerd op eigen kennis. Nadat teammanagers hun eigen definitie hebben gegeven van diversiteit, is in de interviews de definitie vanuit de literatuur toegelicht. De analyse over de begripsvorming van de term diversiteit is een eerste stap om de opvattingen over diversiteit volgens O'Leary en Sandberg (2017) toe te kennen aan teammanagers. De elf teammanagers die verschillen tussen mensen erkennen kunnen en de meerwaarde van diversiteit binnen een team zien, kunnen in eerste instantie gelinkt worden aan de Equitable Transformation. Diversiteit als een palet van verschillen die een mens uniek maakt, komt het meest in de buurt van de definitie met waarneembare verschillen en onderliggende attributen volgens Milliken en Martins (1996). De elf teammanagers met de eerstgenoemde opvatting categoriseren zelf niet zelf de verschillen in deze twee typen, maar zijn zich wel bewust van de zichtbare en onzichtbare verschillen. Maar dat elf teammanagers een brede opvatting hebben over wat diversiteit inhoudt, wil niet zeggen dat zij allemaal op die manier handelen. Een brede opvatting over diversiteit hoeft niet per se te leiden tot een hogere mate van diversiteitsmanagement. Dit kan eventueel schuren met het conceptueel model. Het kan voorkomen dat managers met een brede opvatting over diversiteit niet hun team op een corresponderende manier samenstellen of geen aandacht hebben voor culturele achtergrond, zoals in de literatuur is verondersteld. Deze teammanagers omschrijven later in het interview Teamsamenstelling, waaruit blijkt dat deze niet zo divers is zoals zij ondersteld. Zij hebben daarnaast weinig tot geen aandacht voor bijvoorbeeld culturele achtergronden. Zij benoemen dan wederom het belang van competenties en de juiste persoon op de juiste plek. Het is de vraag of deze teammanagers dan wel of niet bewust zijn van eigen handelen. De opvattingen van O'Leary en Sandberg (2017) zijn in theorie

hiërarchische opvattingen, wat betekent dat een teammanager met een Equitable Transformation opvatting, ook de Identity Blind opvatting kan hebben. Deze teammanagers zouden in kwestie bewust moeten zijn van eigen handelen, maar kunnen dit vanwege organisatieknelpunten het eventueel niet uitvoeren.

Bij de tweede begripsvorming van diversiteit waarbij het begrip diversiteit wordt toegekend aan de samenstelling van het team en de competenties van medewerkers van belang zijn, kunnen de teammanagers gelinkt worden aan de opvatting Identity Blind. Met hun definitie over diversiteit wordt gedacht aan een diversiteit aan competenties en worden persoonlijke (uiterlijke) kenmerken genegeerd. Teammanagers zien de meerwaarde van een divers samengesteld team op basis van zichtbare en onzichtbare verschillen niet in en pleitten voor juiste persoon op de juiste plek. Al wordt vanwege de huidige krappe arbeidsmarkt wel nog een kanttekening geplaatst dat sommige teammanagers niet meer per se opzoek zijn naar de juiste kandidaat *‘Iedereen wilt natuurlijk de schaap met de 5 poten hebben. Nou, die vind je natuurlijk niet.’* (Teammanager 16). Opvallend is dat teammanagers die op deze manier diversiteit omschrijven, later in het interview aangeven dat zij minder bekend zijn met de termen diversiteit (en inclusie). *‘Ik vind het lastig om het verschil tussen diversiteit en inclusiviteit uit te drukken.’* (Teammanager 1). De termen diversiteit en inclusie worden vaak in een adem genoemd. Wellicht zou het gebrek aan kennis of affiniteit met het onderwerp een verklaring kunnen zijn voor deze vorm van diversiteit. De teammanagers die op deze manier diversiteit interpreteren in deze interviewsample hebben minder dan 1 jaar ervaring als teammanager of meer dan 15 jaar ervaring als teammanager.

De overige twee teammanagers die gericht zijn op een balans in een team kunnen lastig worden gecategoriseerd in de vier opvattingen van O’Leary en Sandberg (2017), omdat hun opvatting over diversiteit te veel afwijken van de opvatting over diversiteit die in literatuur te vinden is. Het gaat enerzijds over het belang van competenties en anderzijds een balans in bijvoorbeeld geslacht of persoonlijkheidskenmerken (introvert en extravert). Dit zou volgens de teammanagers leiden tot een betere samenwerking en zien daar een meerwaarde in. *‘Als er heel veel vrouwen zijn, dan vind ik het zelf wel heel fijn om een man bij te hebben. Om de balans daarin goed te krijgen.’* (Teammanager 6). Ondanks dat het lastig is om te beoordelen waar deze teammanagers bij passen, zou de Assimilation opvatting hier het meest van toepassing kunnen zijn, omdat de teammanager in dit geval de aanname maakt dat er een balans is in het team als er vrouwen EN mannen zijn, maar misschien hoeft dat niet helemaal zo te zijn. Tijdens de interviews komt verder niet duidelijk naar voren waarom een balans in geslacht wenselijker is dan bijvoorbeeld een balans in westers en niet-westers, dat later in het interview

wordt aangehaald bij de KPI's. Dit kan te maken hebben met het feit dat in de huidige samenleving meer vrouwen aan het werk zijn en het dus vanzelfsprekend is dat een balans in geslacht wenselijk is of dat het van belang is dat een potentiële medewerker past binnen het team op basis van persoonlijkheid, waarbij achtergrondkenmerken niet toedoen.

Het is eigenlijk ook kijken van, het werk wat je eigenlijk zou moeten hebben of willen uitvoeren. ... Het is dus niet alleen maar geslacht, het is achtergrond [in kennis en ervaring] om meer evenwicht te krijgen. Maar ook zeker van wie is geschikt [op persoonlijk vlak] om het werk eigenlijk uit te voeren. - Teammanager 10.

Identity Blind en Equitable Transformation zijn de twee uiterste opvattingen die in de interviews naar voren komen bij begripsvorming van diversiteit. Om teammanagers toe te kennen aan de overige twee opvattingen zal meer informatie nodig zijn, omdat twee derde van de respondenten antwoordt met de wijze waarop zij diversiteit inrichten in het team inrichten in het team in plaats van de definitievorming. De opvattingen Identity Blind en Equitable Transformation zijn vooralsnog voor nu dominant.

4.1.2 Definitie vorming inclusie

Na de definitie van diversiteit wordt ingegaan op wat inclusie betekent voor teammanagers. Vijftien teammanagers beginnen bij de begripsvorming van inclusie met een korte omschrijving waarin een medewerker mee doet met de organisatie. *“Inclusie betekent eigenlijk iedereen doet mee en het is voor iedereen.”* (Teammanager 19). Een enkeling belicht het bieden van kansen aan medewerkers. *“Dat betekent dat iedereen meedoet. Dus met wat ie in huis heeft of juist wat ie niet in huis heeft. Iedereen doet mee en is daarin gelijkwaardig. Je krijgt dezelfde kansen en mogelijkheden.”* (Teammanager 8). In een aanvulling op de vraag wat inclusie dan verder betekent, refereren vijf van de vijftien teammanagers naar het tegenovergestelde van inclusie, namelijk exclusie of het buitensluiten. *“Ik vind inclusie vanzelfsprekend. Het is het tegenovergestelde van mensen niet includeren. Dus zeg maar mensen buitensluiten.”* (Teammanager 9). Daarnaast benoemt een respondent dat het bij inclusie gaat om het betrekken van medewerkers in een team en jezelf kunnen zijn als medewerker, waarin een (sociaal) veilig gevoel van belang is. *“Dus je kan echt in die omgeving zijn die je bent, je verkennen, visie neerleggen. Je voelt je veilig, want als je dat niet voelt, dan kan je niet zijn wie je bent.”* (Teammanager 13). Daarbij wordt inclusie gekoppeld aan de wijze waarop een teammanager omgaat met bijvoorbeeld iemand uit de Wet Banenafpraak. Mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt *“moeten zichzelf kunnen zijn en volledig meedraaien in het team als een volledige medewerker.”* (Teammanager 7).

Twee teammanagers hadden moeite met het onderscheid tussen diversiteit en inclusie of wisten niet precies wat inclusie inhield. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan kennis over deze twee thema's.

Inclusie is voor mij het middel om diversiteit effectief te laten zijn. Om van al die diversiteit gebruik te maken, moet je inclusief zijn en dat betekent eigenlijk ruimte voor alle diversiteit. Die ruimte, erkenning, begrip, respect voor diversiteit. Dus binnen een groep mensen. – Teammanager 5

Drie teammanagers hebben inclusie op een andere manier gedefinieerd. Inclusie is de kans om diversiteit tot zijn recht te laten komen.

Uit de gegeven antwoorden van teammanagers is gebleken dat teammanagers inclusie verschillend interpreteren. Vijftien teammanagers refereren bij inclusie naar 'iedereen doet mee' en binnen deze groep wordt de definitievorming aangevuld met 'het bieden van kans', 'exclusie', 'sociaal veilig gevoel' en 'de omgang met participatiekandidaten'. Mensen die bij de term diversiteit beginnen over de teamsamenstelling, zijn eerder geneigd om bij de term inclusie de nadruk te leggen op dat iedereen mee kan doen (in het werk). Twee teammanagers weten niet zo goed wat inclusie precies inhoudt, waarbij de oorzaak kan liggen bij een gebrek aan kennis. De overige drie teammanagers die inclusie als een middel zien dat diversiteit effectief maakt, hebben brede opvatting over diversiteit. Overkoepelend over de teammanagers kan worden gesteld dat inclusie over het algemeen over het werk gaat, met name dat medewerkers mee kunnen doen met de werkzaamheden. Inclusie wordt bij teammanagers dus gekoppeld aan werk, terwijl hier in de literatuur anders naar gekeken wordt. In de literatuur wordt inclusie beschouwd aan de hand van de ODT theorie van Brewer (1991), waarin de balans tussen uniciteit en individuatie centraal staat. Maar ook hier geldt dat wanneer een teammanager een bredere definitie heeft over diversiteit en inclusie, dit wil niet zeggen dat een teammanager ook op die manier handelt. Het is lastig te verklaren waarom teammanagers niet naar hun eigen begripsvorming handelen. Zij hebben kennelijk een breed begrip over de thema's maar vertalen dat niet in eigen werk. Ervaren organisatieknelpunten kunnen hier een rol in spelen, maar daar wordt later in dit hoofdstuk verder op in gegaan.

4.2 (Inclusief) leiderschapsstijl van teammanagers

Het tweede gedeelte van het interview was gericht op de inclusieve leiderschapsstijl van teammanagers. Hier werd gevraagd naar de omschrijving van leiderschapsstijl en samenstelling van het team. Een kanttekening bij de vraag over leiderschapsstijl is dat teammanager niet altijd goed zijn in het daadwerkelijk correct beschrijven van hun eigen stijl. Het was wenselijk geweest als medewerkers van de desbetreffende teammanager bevroegd zouden worden.

Medewerkers zijn niet geïnterviewd, omdat gezien de tijd het moeilijk was om de teamgenoten van de desbetreffende teammanager te ondervragen. De samenstelling van een team is relevant, omdat de kenmerken voor inclusief leiderschap volgens Ashikali (2019) voor een deel gericht zijn op etnisch-culturele achtergronden van individuen.

Tijdens het interview is door sommige teammanagers verrassend gereageerd dat zij niet altijd stil hebben gestaan hoe de samenstelling daadwerkelijk is. Dit betekent niet dat teammanagers niet weten wie in hun team zitten. *“Ja, dat is wel een goeie vraag, want als ik sollicitatiegesprekken voer, dan zeg ik altijd we hebben een divers team... Maar volgens mij bestaan we echt, nou ja ik weet niet of het 50/50 man vrouw is. De laatste tijd hebben ook meer mannen gesolliciteerd. Maar in principe is het redelijk gelijk. We zijn heel divers qua leeftijd.”* (Teammanager 12). Daarop aanvullend wordt gevraagd of de teammanager weet of binnen het team medewerkers zijn met een etnisch-culturele achtergrond. Deze vraag ligt gevoelig bij teammanagers, omdat zij aangeven dit niet altijd te vragen, dan wel niet mag of niet in de gelegenheid zijn geweest.

De kenmerken van Ashikali (2019) zijn verdeeld in drie onderdelen. Allereerst de wijze waarop teammanagers zorgen voor een open sfeer met verschillende perspectieven en standpunten. Het tweede onderdeel legt de nadruk op aandacht voor etnisch-culturele achtergronden. Laatste onderdeel gaat over de gelijkwaardige behandeling en voorkomen van uitsluiting binnen een team.

Zoals eerder is benoemd is het lastig om de leiderschapsstijl van de leidinggevende te toetsen. Dus het aanmoedigen van verschillende perspectieven en inzichten is natuurlijk voor alle teammanagers een pre. De verschillende meningen en standpunten zorgen voor meer verrijking binnen het team. Dit komt doordat teammanagers van mening zijn dat verschillende perspectieven leiden tot meer verrijking binnen het team. Er is niet verder in gegaan waar deze verrijking dan op gebaseerd is. Maar het belangrijkste is dat de verschillende perspectieven wel een bijdrage leveren aan de mate van creativiteit onder werknemers. *“Een, twee, drie, vier, vijf weet absoluut meer dan één. Voorheen als ik ergens een probleemstelling had of ik zat zelf ergens mee. Vond ik het enorm belangrijk om daar de groep ook bij te betrekken. Dus jongens schiet nou op, lever alsjeblieft input”* (Teammanager 7). Veertien teammanagers van de twintig die de verschillende standpunten en perspectieven aanmoedigen en het uiten daarvan, voegen aan hun antwoord toe dat zij een faciliterende rol hebben als manager. Het gaat erom dat het eindproduct of doel wordt bereikt, maar de invulling daarvan ligt bij de medewerkers. *“Ik probeer vooral op dat gemeenschappelijke doel te focussen. En ook scherp te hebben van*

wanneer we dan moeten zijn en die randvoorwaarden mee te geven en dan maak ik mij niet zo druk over hoe we daar komen? Het is afhankelijk van de mensen en de energie, die er is.’

(Teammanager 15). De mogelijkheid dat een leidinggevende autonomie verleent aan de medewerker, komt niet zozeer terug in de kenmerken van inclusief leiderschap volgens Ashikali (2019). Aangezien dit wel wordt genoemd door een grote groep teammanagers kan dit worden gezien als een extra kenmerk om een open sfeer te bevorderen binnen een team.

Ongeacht dat teammanagers een open sfeer creëren voor hun medewerkers, blijft het voor meer dan de helft van de teammanagers soms een uitdaging om de verschillende perspectieven daadwerkelijk te belichten van medewerkers. De persoonlijk aandacht aan medewerkers speelt een rol voor de sociale veiligheidsgevoel.

Zeker in de tijd van digitale werken vind ik dat heel lastig af en toe, omdat je toch soms wat meer in een soort zend modus komt ... Dus dat soort dingen haal je op uit de fysieke [ontmoeting], maar ook dat ik één op één contact [heb] en juist mensen ook probeer te coachen, wat heb jij er voor nodig [visie] om dat in een overleg te kunnen zeggen? Of hoe kan ik je daarbij helpen? Zo probeer ik dan wel te zoeken met mensen, hoe zij comfort kunnen hebben om toch naar voren te stappen zeg maar.

- Teammanager 17

Bij het tweede onderdeel van inclusief leiderschap staan etnisch-culturele achtergronden centraal. Inclusieve leiders zouden gebruik maken van de etnisch-culturele achtergronden om bijvoorbeeld problemen op te lossen (Ashikali, 2019). Twee teammanagers schenken geen aandacht aan etnisch-culturele achtergronden. Zij zien geen reden om daar aandacht aan te besteden. Zij vragen zich af of binnen het team daar aandacht aan moet worden gegeven. Negen teammanagers geven aan dat zij lastig vinden om aandacht te schenken aan etnisch-culturele achtergronden of geven aan dat zij te weinig aandacht schenken aan etnisch-culturele achtergronden. Dit heeft te maken met eventueel een digitale barrière, privacy redenen of onwetendheid.

Ja vind ik lastig. Of daar nou echt aandacht voor is. Nee. Ja, weet je, het is net een beetje wat er speelt. Als iemand een bepaald soort feest heeft of zo vanuit cultureel of geloofs oogpunt. Dan vind ik het wel interessant om er aandacht aan te besteden. Maar dat is nou sowieso met het thuiswerken natuurlijk ook minder geweest. – Teammanager 11

In vijf teams zijn geen mensen aanwezig met een andere etnisch-culturele achtergrond, waardoor de vragen die hierover gaan niet kunnen worden gesteld. Etnische-culturele achtergronden spelen in die teams geen rol als het gaat om het oplossen van casussen of worden gebruikt als een bron van creativiteit en innovatie.

De overige vier teammanagers schenken wel aandacht aan etnische-culturele achtergronden. Zij voegen daaraan toe ook een meerwaarde te zien in etnisch-culturele achtergronden.

Nouja voor een deel heb ik het team meegekregen van mijn voorganger. En daar zaten al wat verschillende achtergronden en culturen in. Dan zie je de veelheid aan en kleuren in je team. Dat is dus gewoon heel leerzaam, vind ik zelf... Ik gun eigenlijk iedereen om te zien hoeveel rijker je als mens wordt door om te gaan met mensen die echt anders zijn, in opvatting, in leeftijd en achtergrond, in cultuur. - Teammanager 3.

De vraag over etnische-culturele achtergronden zijn het minst volledig beantwoord tijdens het interviewen. Zoals eerder is benoemd, hadden sommige teammanagers geen medewerkers in het team met een andere etnisch-culturele achtergrond of teammanagers weten het niet vanwege privacy redenen. Opvallend was dat teammanagers bij de vraag naar teamsamenstelling door hadden dat zij niet zo divers waren zoals ze dachten en nooit stil bij hebben gestaan. De bevindingen zijn meer gericht op de informele setting van een teammanager, waarbij aandacht is voor religieuze feestdagen. Daarentegen zijn teammanager erg huiverig als het gaat om andere etnisch-culturele achtergronden vanwege privacy redenen.

Het derde gedeelte gaat over het gelijkwaardig behandelen van teamleden en voorkomen van uitsluiting. Dit gedeelte van inclusief leiderschap is lastig te bevragen in het onderzoek vanwege sociaal wenselijke antwoorden. Het is immers logisch en vanzelfsprekend dat een teammanager ieder lid binnen zijn of haar team gelijkwaardig behandelt. Het stimuleren van teamleden om deel te nemen aan het team, gelijkwaardige behandeling, voorkomen van stereotypering en groepsvorming waren de onderwerpen die centraal staan bij dit derde gedeelte. De coronapandemie werd vaak als casus gebruikt tijdens het interview, daarin werd het handelen van een teammanager geschetst. Zo ontstond tijdens de coronapandemie de discussie over wel of niet vaccineren. Het ging hier vooral om het aanspreken op teamleden van gedrag en gelijkwaardige behandeling.

Maar in de tijd dat dat nog allemaal wat strenger was. Werden bijvoorbeeld mensen die ervoor gekozen hadden om zich niet in te laten inenten. Daar werd op kantoor heel erg vervelend over gesproken ... Dus dan krijg ik wel eens melding van mensen uit mijn team die ervoor kozen zich niet in te laten inenten. Die op kantoor kwamen en merkten dat er zo over hen gesproken werd. Dan had ik wel geprobeerd om dat gesprek aan te wakkeren tussen de collega's. Hoe ga je dan met elkaar om? En waar respecteer je elkaar in de keuzes die ieder heeft? Ja, dat was wel moeilijk. Maar dat is op zich grotendeels wel gelukt. – Teammanager 1

De kenmerken die een leider inclusief maken volgens Ashikali (2019) zijn gebaseerd op gelijknamige stellingen die oorspronkelijk worden gepresenteerd aan medewerkers (Ashikali et al., 2021). Hierdoor was het lastig om binnen dit kader een leidinggevende te bestempelen als een inclusieve leider. Zoals eerder is benoemd zijn geen medewerkers ondervraagd om een oordeel te kunnen vellen over de desbetreffende teammanager. Maar uit de interviews is wel gebleken dat verschillende perspectieven en standpunten van medewerkers binnen een team van groot belang zijn. Waar die verschillende perspectieven dan op gebaseerd zijn, is tijdens het interviewen niet duidelijk naar voren gekomen. Enkele teammanagers refereren wel naar de rijkdom van diversiteit binnen een team. De vragen over etnisch-culturele achtergronden werden vrijwel beantwoord vanuit het oogpunt van een informele setting in plaats van formele setting met werk-gerelateerde zaken. Dat betekent dat de kenmerken die Ashikali (2019) heeft gesteld over etnische culturele achtergrond bij het oplossen van casussen en projecten hier niet op gaat. De teammanagers die dan wel aandacht besteden aan etnisch-culturele achtergronden hebben dan meestal ook een grote kijk op diversiteit en inclusie. Deze teammanagers vertonen tot op zekere zin kenmerken van een inclusieve leider.

De eerste twee delen (definitie D&I en inclusief leiderschap) van het interview overlappen deels met elkaar doordat de opvatting over diversiteit ook de leiderschapsstijl beïnvloedt. Teammanagers geven vaak op één vraag al antwoorden voor meerdere vragen. Enkele teammanagers met een bredere blik voor diversiteit en inclusie, zien vaak ook de meerwaarde in van een divers samengesteld team, waarin ook aandacht is voor etnisch-culturele achtergronden. Vaak in de teamsamenstelling hebben zij ook mensen van een andere etnisch-culturele achtergrond. De suggestie kan hier worden gewekt dat zij een hogere mate van diversiteitsmanagement uitoefenen.

Teammanagers die een minder brede blik op diversiteit en inclusie hebben, benoemen vaak de wijze waarop een team wordt samengesteld en dat potentiële medewerkers niet op basis van achtergrondkenmerken moeten worden geselecteerd. Teammanagers pleitten voor de juiste persoon op de juiste plek. Terwijl de definities diversiteit en inclusie an sich niets te maken hebben met hoe een teammanager handelt en zijn of haar team samenstelt. Een oorzaak waarom teammanagers op deze manier zouden antwoorden kan voort komen uit sociaal wenselijk antwoord. Dit is binnen het onderzoek mijn eigen interpretatie; Het is eventueel mogelijk dat wanneer een teammanager zou stellen dat een divers samengesteld team zou bestaan uit medewerkers met verschillende culturele achtergronden, dat het over kan komen alsof een teammanager een team samenstelt op basis van uiterlijke kenmerken. Andersom is het mogelijk

dat een teammanager onbewust een medewerker niet aanstelt vanwege uiterlijk kenmerken, omdat de teammanager niet over wil komen als een manager dat op basis van uiterlijke kenmerken potentiële medewerkers wil aannemen.

In beide gevallen kan een teammanager vraagtekens krijgen. Waardoor teammanagers er eventueel voor kiezen om te antwoorden dat zij op basis van geen enkele uiterlijke of persoonlijke kernmerken medewerkers aannemen en zich alleen richten op competenties en vaardigheden. Terwijl **eigenlijk** de teammanagers die bewust zijn van eigen vooroordelen en de verschillende perspectieven en standpunten op basis van verschillende achtergronden waarderen ook **daadwerkelijk** divers samengestelde teams hebben. De teammanagers die stellen dat zij op basis van ‘niks’ oordelen denken het ‘goed’ te doen, maar in praktijk uit zich dat niet in hun teamsamenstelling.

4.3 Verhouding met KPI's

In het derde gedeelte van het interview werden de KPI's geïntroduceerd, waarbij de verhouding tot deze KPI's en doelstellingen van teammanagers inzichtelijk werden en tegen welke organisatieknelpunten teammanagers aanlopen. In de volgende tabel zijn de KPI's gepresenteerd die in het RVO jaarplan 2022 zijn vermeld.

KPI's 2022	Quota
Het aantal mensen in dienst met een arbeidsbijzonderheid	2,69%
Aantal niet-westerse medewerkers in schaal 11 t/m 14	8%
Aantal niet-westerse medewerkers in schaal 15 of hoger	4%
Zo hoog mogelijke sociale veiligheid	100%

Tabel 2: KPI's Jaarplan 2022 RVO (2022)

Van de twintig teammanagers hebben drie teammanagers aangegeven dat zij bekend zijn met alle bovengenoemde KPI's met betrekking tot diversiteit en inclusie. Voor de andere zeventien teammanagers zijn de KPI's op verzoek opgenoemd en is nogmaals de vraag gesteld of zij bekend waren met de KPI's. *‘Alleen al het feit dat jij mij die KPI's moet herinneren, ik ken ze niet uit m'n hoofd. Dat is eigenlijk tuurlijk niet goed. Uhm... Dus...’* (Teammanager 1). Van deze zeventien teammanagers hebben er vijftien wel degelijk ooit eens gehoord van de KPI Wet Banenafpraak. Dit komt doordat de wet al sinds 2015 van kracht is en aanstellen van participatie kandidaten elk jaar een doel is geweest. De KPI over sociale veiligheid was ook

bekend bij de teammanagers. De overige twee teammanagers hebben nooit eerder gehoord van deze KPI's en dat deze zijn gepubliceerd in het jaarplan 2022. Deze twee teammanagers hebben allebei minder dan 1 jaar ervaring als teammanager, zijn begonnen net met de functie. *‘Er komt al zoveel op je af. Er zijn al zoveel dingen waar je aandacht voor wordt gevraagd. Dit stuk [D&I] van mij is van nature denk ik al aanwezig.’* (Teammanager 7).

Aan de gebrekkige bekendheid met KPI's liggen verschillende oorzaken ten grondslag. Uit de interviews is gebleken dat de KPI's niet vanaf de top zijn gedeeld met de teammanagers. De teammanagers krijgen de KPI's te horen via dit interview of ze zijn zelf bekend met de Wet Banenafpraak, omdat zij vacatures krijgen van participatie kandidaten. *‘Dit jaar deze nog niet. De Banenafpraak dat is een ongoing process. Dus die hoeft ook niet te besproken worden. We zoeken naar mensen en dat loopt en die andere twee niet nee.’* (Teammanager 5). Uit eigen onderzoek is gebleken dat de KPI's op RVO-breed niveau (jaarplan) zijn opgesteld en niet één op één door zijn vertaald naar directieniveau (managementcontracten). Dit zorgt ervoor dat elke directie verantwoordelijk is voor eigen KPI's, waarin een eenduidige presentatie van KPI's ontbreekt. Daarop aansluitend wordt het niet doorvertaald naar afdelingsniveau, laat staan teamniveau.

Wij vertalen dat zelf weer in een afdelingsplan. Daar staan weer specifiekere doorvertalingen van mogelijke KPI's op organisatieniveau. Maar het kunnen ook KPI's zijn die we zelf belangrijk vinden. Dus die daar los van staan. ... Ik zit even te denken op diversiteit en inclusiviteit... Hebben we niet volgens mij, nog specifieke KPI in het afdelingsplan opgenomen. – Teammanager 13

De doelstellingen en KPI's zijn lastig te vinden op het Intranet. Teammanagers weten vaak niet waar zij de KPI's kunnen vinden en weten ook niet hoe de organisatie ervoor staat. Daarnaast zijn deze D&I KPI's een fractie van alle KPI's die binnen RVO bestaan.

In hoeverre teammanagers bekend zijn bij deze KPI's lijkt een effect te hebben op de wijze waarop teammanagers uiteindelijk een bijdrage leveren aan diversiteit en inclusie. Als teammanagers niet uit de omgeving meekrijgen dat deze KPI's bestaan, kan niet verwacht worden dat zij daar naar handelen. Een enkele teammanager geeft aan dat ze graag op de hoogte gehouden wil worden van het bestaan van KPI's, door haar HR-adviseur *‘Wij nemen de mensen aan en ik vind dat mijn P&O adviseur dat soort elementen wel mag opbrengen op het moment dat ik een lijst krijg van kandidaten. Dat is wel handig als ik dat soort cijfers in m'n hoofd hebt en dat ik denk oké.’* – Teammanager 18

4.3.1 Teammanager en de drie soorten KPI's

In de interviews reageren de teammanagers allemaal positief op de KPI van de Wet Banenafpraak. Uit eigen onderzoek is de KPI van de Wet Banenafpraak opgenomen in de managementcontracten van alle directies. Dat mensen die een afstand hebben tot een arbeidsmarkt geholpen worden aan een baan in een organisatie is meer dan vanzelfsprekend.

‘Wij volgen rijksbeleid, waarin dit wordt afgesproken dat het belangrijk is en dus dat is de zakelijke kant. ... Ik vind dat alle mensen die een goede bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij dat die de kans moet hebben. ... mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die wat meer moeite kosten om die op de goede plek te krijgen. Daar wil ik mijn graag voor inzetten om te kijken. Van wat kunnen ze wel? In plaats van kijken wat ze niet kunnen.’ – teammanager 15.

De organisatieknelpunt waarin medewerkers dit zouden zien als een vorm van voortrekken ten opzichte van zittende medewerkers (Ellemers et al., 2018) is bij deze KPI geen sprake van. Dit komt voort uit het idee dat participatie kandidaten een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Maar waar een teammanager bij deze KPI tegen aan loopt, is het creëren van banen voor participatie kandidaten, dit heeft te maken met ervaring of achtergrond van een participatie kandidaat. Niet elke kandidaat is geschikt voor een bepaalde baan, bijvoorbeeld een baan met een financiële achtergrond kan haast niet bekleed worden door iemand die niet over de juiste kennis beschikt. Een tweede argument is dat het creëren van een baan en plek voor een participatie kandidaat tijd kost. Een gebrek aan tijd en hoge mate van werkdruk wordt in veel gevallen gezien als een knelpunt voor het aanstellen van participatie kandidaten. Een enkele teammanager is van mening dat achtergrond juist niet er toe doet en dat men moet kijken naar de persoon en wat diegene kan. *‘Dat je als leidinggevende dan veel meer moet investeren in je mensen en moet kijken naar wie heb ik tegenover me zitten? En wat heb ik die persoon te bieden. Wat kan ik als leidinggevende doen om die persoon beter tot zijn recht te laten komen? [zonder te kijken naar achtergrond]’* – Teammanager 8.

Het laatste knelpunt waar teammanagers tegen aanlopen bij deze KPI is gebrek aan begeleiding voor de teammanagers wanneer een participatie kandidaat aansluit bij het team. Een teammanager heeft op zo'n moment een te groot team waardoor wederom een gebrek aan tijd weinig aandacht is voor ieder individu.

De KPI over niet-westerse medewerkers heeft voor gemengde reactie gezorgd onder de respondenten. Vijf teammanagers zijn voorstanders van een KPI voor niet-westerse medewerker, want de organisatie moet ergens beginnen met een streven naar meer diversiteit in het personeelsbestand. Maar dat betekent niet dat een teammanager vanwege een afkomst

een medewerker aanneemt. Dat wordt met deze KPI ook niet geïmpliceerd. Maar het leidt er wel toe dat teammanagers bij sollicitaties bewuster nadenken over wie zij aannemen.

En door gewoon te zijn van nou dit is ons streefwaarde en daarmee verander je organisatie denk ik op een manier, dat het dan misschien niet meer nodig is omdat je duurzaam een verandering hebt doorgemaakt. En als het evolutionair niet gaat, dan moet het maar revolutionair. Dan moeten we gewoon daar een waarde aan stellen. Dus ik vind dat heel goed. – Teammanager 3

De overige 15 teammanagers vinden het niet noodzakelijk om een percentage te hangen aan het aantal niet-westerse medewerkers, omdat het niet de bedoeling is dat medewerkers vanwege een bepaalde eigenschap, in dit geval afkomst, moeten worden geselecteerd. Mensen met een niet-westerse achtergrond zouden in tegenstelling tot participatie kandidaten geen afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Ik vind dat geen goede manier om je mee bezig te houden, waar ik gewoon heel bang voor ben, in dit soort zaken is dat mensen dan gaan kijken van oh, we moeten zo'n percentage halen, dus we gaan nu nog even snel iemand aannemen die voldoet aan alle vinkjes. Dat vind ik niet juist. – Teammanager 2

De vijf teammanagers die voorstander waren van een KPI zoals deze hadden een alomvattende begripsvorming van diversiteit en inclusie. Zij hadden echter wel de behoefte dat hier meer op zou worden gestuurd vanuit de top. *“Ja en dat je dus wel als organisatie en als directie in dit geval, gewoon een stelling neemt daarin en zegt, we gaan dit gewoon doen.”* – Teammanager 12.

Opvallend uit de groep van vijftien teammanagers die geen voorstanders zijn van deze KPI zitten teammanagers tussen die aan het begin van het interview een alomvattende benadering hadden over diversiteit en inclusie. Daaruit blijkt dat zij in het algemeen geen voorstander zijn voor quota. *“Ik wil je niet aannemen omdat ik iemand zoekt die nog onder een quotum valt. Dat vind ik niets. Voor mij geeft dat een stukje diskwalificatie van jou of van je collega's die iets wel bereikt hebben op eigen kracht.”* – Teammanager 16. De teammanagers die Identity Blind opvatting over diversiteit hebben, waarbij persoonlijkheidskenmerken worden genegeerd, missen de motivatie en drijfveer achter deze KPI. *“Het tweede was niet-westerse achtergrond. Ja, ik heb geen idee, ik hou het niet bij. Volgens mij wordt dat ook niet bijgehouden ... Dus ik vind dat een KPI van niks eigenlijk. Je kan er niks mee. Ik zou ook niet weten waarom ik erop zou moeten sturen en wat het belang ervan is.”* – Teammanager 8.

Dat teammanagers een verdeelde mening hebben over deze KPI is terug te zien in de verschillende organisatieknelpunten volgens Ellemers et al. (2018). Teammanagers zien niet

altijd het nut in van een KPI zoals deze, waardoor zij zich afvragen of dit niet een vorm is van het voortrekken van mensen uit ondervertegenwoordigde groepen. Zoals eerder is benoemd vinden sommige teammanagers dat mensen met een niet-westerse achtergrond geen afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Daarbij geven teammanagers aan niet te weten of in de doelgroep waarin zij zoeken naar kandidaten ook genoeg mensen zijn met een niet-westerse achtergrond. Het aanbod zou volgens een derde van de teammanagers in de Randstad groter zijn dan daarbuiten. Tot slot werd de term niet-westerse medewerker niet door elke teammanager op dezelfde manier geïnterpreteerd. Niet-westerse mensen zouden worden geassocieerd met mensen die niet in een westers landen wonen en onze Nederlandse taal niet spreken. *“We zijn een Nederlandse organisatie een Nederlands sprekende organisatie en taal is daarin echt wel een barrière. Leuk dan zo'n KPI, dat we iemand uit Zuid-Amerika moeten aannemen. Maar als ze de taal niet spreken dan hebben we wel een probleem met elkaar.”* – Teammanager 8. De misvatting kan ervoor zorgen dat uiteindelijk een teammanager een voor- of tegenstander is van deze KPI.

De KPI over sociale veiligheid zijn alle teammanagers het eens dat sociale veiligheid moet worden gewaarborgd. Teammanagers zijn van mening dat een open sfeer van belang is voor een veilige werkomgeving voor medewerkers. *“Ik zeg honderd procent sociale veiligheid vind ik de beste KPI die er is. Want dat moet altijd een streven zijn. De veiligheid zorgt voor inclusie en inclusie maakt diversiteit mogelijk.”* – Teammanager 5. Dit doet eenieder op zijn of haar eigen manier, door bijvoorbeeld ieder individu elke week te spreken of dat de teammanagers een voorlichting voorbereiden over vertrouwenspersoon. Over deze KPI is niet veel weerstand geboden, maar ook het minst over gepraat tijdens het interview.

4.4 Organisatieknelpunten

In het voorgaande paragrafen zijn al een aantal knelpunten benoemd waar teammanagers tegen aanlopen. In deze paragraaf worden de ervaren knelpunten uiteengezet en daarnaast andere knelpunten benoemd.

Om te beginnen zijn zes teammanagers van mening dat het niet bevorderend en oneerlijk is om mensen op basis van achtergrond aan te nemen voor een bepaalde functie. Zij zijn van mening dat de juiste persoon op de juiste plek moet zitten. Er wordt niet expliciet gerefereerd naar het wantrouwen over competenties, maar indirect gaat het erom dat bij het selecteren van de juiste werknemer moet worden gekeken naar wat een medewerker te bieden heeft. Dit is gericht op de vaardigheden en competenties, maar ook de passendheid binnen het team.

Kijk in alle eerlijkheid in de jaren negentig. heb je dat een tijdje gehad, zeker bij overheidsinstanties, dat onder het mom van gelijke geschiktheid geven we de voorkeur aan. Dat is veel bij gemeenten gebeurd. Ik heb daar in het verleden wel eens mee gewerkt... en kreeg je dat soort verhalen heel snel zo te horen van 'ja die zit daar alleen maar omdat er tien jaar geleden moest dat.' Maar eigenlijk kan hij of zij dat helemaal niet. Dat werkt negatief. Dus ik ben altijd voor een andere... Als je voor diversiteit inclusiviteit bent, ga het niet op een manier van positieve discriminatie, maar probeer dat op een andere manier.– Teammanager 3

Binnen RVO bestaan management development trajecten (MD traject), waarin een teammanager in wording verschillende modules krijgt. Vrijwel alle teammanagers geven aan dat de thema's diversiteit en inclusie vrijwel niet aan bod zijn gekomen bij de management development trajecten. Hierdoor ontbreekt wederom een eenduidige begripsvorming over diversiteit en inclusie, maar ook het besef waar de organisatie staat met betrekking tot diversiteit en inclusie. *'Ik doe nu dat MD traject van RVO, daar is nu nog geen aandacht voor en vorig jaar zat ik nog in een opleiding vanuit [andere organisatie] Dat was een talent ontwikkel programma en daar was inclusie en diversiteit een thema in.'* – Teammanager 11

Daarnaast bestaat er geen eenduidige communicatie over diversiteit en inclusie vanaf de top. Elke directie trekt in principe een eigen plan als het gaat om diversiteit en inclusie. De centrale aanpak of aansturing op het gebied van diversiteit en inclusie ontbreekt. Een teammanager is opvallend kritisch over de top van RVO. Deze respondent was van mening wanneer RVO de doelstellingen betreft diversiteit en inclusie wil najagen, dat daar meer op moet worden gestuurd en zichtbaar moet zijn dat de top van RVO dit ook wil. *'Ja als ik het niet doe, dan doet niemand het. Lekker makkelijk, ik haal alle kandidaten binnen voor mijn afdeling, maar mijn mede collega's? Als je wil, kan het.'* – Teammanager 20.

Daarnaast ontbreekt voor teammanagers de motivatie en drijfveer achter de KPI's in het jaarplan. Het gaat niet over de motivatie om deze doelstellingen en KPI's te behalen, maar over de beweegredenen voor de KPI's. De vraag waarom deze KPI's zijn opgenomen in het jaarplan. Dit overlapt deels met het inzien van nut van divers samengestelde teams onder teammanagers.

Met name de motivatie waarom dit van belang is of van belang wordt geacht. En, dan denk ik ook met name gewoon als je in zo'n situatie terechtkomt. En stel dit is het streven [meer niet-westerse medewerkers] en je hebt dadelijk twee kandidaten, waarbij je toch het gevoel hebt naar een persoon die beter geschikt is – Teammanager 7.

4.5 Slotparagraaf

Samenvattend is uit de interviews gebleken dat teammanagers niet eenduidig zijn over wat diversiteit en inclusie betekent. Het gevolg hiervan is dat teammanagers handelen naar hun eigen kennis. Het programma D&I en participatiewet heeft definities geformuleerd voor diversiteit en inclusie. Deze zijn alleen niet zichtbaar genoeg voor de organisatie en hierin ontbreekt uiting vanuit de top van RVO. Teammanagers met een breed begrip over diversiteit zullen eerder meer handelen in diversiteitsmanagement, maar worden soms tegengehouden door de organisatie, bijvoorbeeld door een hoge werkdruk of gebrek aan sturing. Teammanagers met een minder breed begrip over diversiteit zullen minder handelen in diversiteitsmanagement en zien de prioriteiten elders liggen, daarnaast zijn de competenties van medewerkers hetgeen waar zij het meest oog voor hebben. De teammanagers die toegeven weinig te weten over de thema's diversiteit en inclusie zouden tijdens de management development trajecten een extra module moeten krijgen over deze thema's.

Teammanagers vertonen kenmerken van een inclusieve leider. Zoals eerder is genoemd, is het lastig om daadwerkelijk teammanagers te labelen als inclusieve leiders, omdat de kenmerken daarvan tijdens de interviews minder nadrukkelijk geïdentificeerd kunnen worden. Zo zijn teammanagers van mening dat meerdere perspectieven gunstiger zijn voor het team, product, probleem of case waar ze mee bezig zijn. Vijftien teammanagers besteden vrijwel geen tot geen aandacht aan verschillende etnische culturele achtergronden, door eventuele onwil of privacy-gerelateerde redenen. Vijf teammanagers zien de meerwaarde in de etnische culturele achtergronden en wat het met zich mee brengt, en zullen meer open staan voor etnisch-culturele achtergronden. Het schenken van aandacht aan etnisch-culturele achtergronden gebeurt vaker onder informele omstandigheden dan formele omstandigheden, waardoor de kenmerken van Ashikali (2019) ook hier niet volledig in op gaan.

Teammanagers hebben over het algemeen een positief beeld bij de KPI's en doelstellingen, maar bij de verschillende KPI's hebben zij ook kanttekeningen geplaatst. Met

betrekking tot de KPI van de Wet Banenafpraak, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden aangesteld verwachten teammanagers meer sturing, die vooral gericht is op de wijzen waarop zijbanen kunnen creëren en hoe zij participatiekandidaten het best kunnen coachen. Bij de KPI van niet-westerse medewerkers, moet de KPI het doel an sich niet voorbij schieten, waarin een medewerker wordt gekozen op basis van zijn of haar culturele achtergrond. De definitie van ‘niet-westers’ is niet bij elke teammanager helder. Daarnaast zien teammanagers in het aanbod bij sollicitaties al minder niet-westerse sollicitanten. Tot slot is de grootste kanttekening bij deze KPI dat teammanagers niet mogen registreren waar iemand vandaan komt, wat dit in het algemeen een lastige KPI maakt. De KPI over niet-westerse medewerkers maakt veel los bij teammanagers en de motivatie om dit aan te jagen ontbreekt.

De KPI over sociale veiligheid spreekt voor zich voor veel teammanagers, zij zetten zich hier graag voor in. Maar hier is in het interview nooit lang bij stil gestaan, omdat teammanagers hun best doen om ieder teamlid thuis te laten voelen. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de zichtbaarheid en bekendheid van KPI's in de organisatie moet worden vergoot.

Conclusie en discussie

In dit slothoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen (§5.1). De bevindingen van dit onderzoek hebben geleid tot een aantal aanbevelingen voor de organisatie. Deze worden in §5.2 gepresenteerd. Tot slot wordt gereflecteerd op dit onderzoek de beperkingen van benoemd (§5.3).

5.1 D&I als proces

In dit onderzoek is de verhouding tussen teammanagers en de doelstellingen en KPI's ten aanzien van D&I onderzocht. Uit de interviews is gebleken dat het kennisniveau onder teammanagers over de begrippen diversiteit en inclusie vrij uiteenloopt. Daarnaast zijn de behoeftes van teammanagers over deze D&I doelstellingen en KPI's inzichtelijk gemaakt, waarbij ze verwachten dat de top van de organisatie meer betrokken is bij deze D&I doelstellingen en dat D&I op centrale wijze wordt aangepakt. Tot slot hebben de doelstellingen en KPI's heel wat los reacties gemaakt bij de respondenten. Over het algemeen zijn de respondenten positief over de bestaande doelstellingen en KPI's, omdat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans verdienen. Daarentegen ontbreekt voor sommige teammanagers de begeleiding, drijfveer en het nut van de D&I KPI's. Daarnaast zijn er misstanden over terminologie en verwachten teammanagers meer steun van de HR-kant. Als laatste toevoeging ontbreekt de zichtbaarheid en bekendheid van deze doelstellingen en KPI's.

5.1.1 D&I Management

Deelvraag 1: Wat houdt D&I (management) in?

Wetenschappelijke studies hebben verondersteld dat diversiteitsmanagement een paraplueterm is waar verschillende programma's en diversiteit-gerelateerde processen onder vallen. Pitts (2009) heeft een model ontwikkeld met kernelementen. Inclusiviteit is daarin niet expliciet genoemd, maar wordt wel indirect verwerkt in het model. Zoals benoemd is het meten van dit concept lastig, maar op basis van eigen onderzoek heeft RVO wel facetten verkregen om diversiteitsmanagement uit te voeren. Om te beginnen heeft RVO doelstellingen en KPI's geformuleerd om diversiteit en inclusie te bevorderen. Dit streefwaarde is een stip op de horizon en het is aan de medewerkers van RVO om deze taak met elkaar te vervullen. Het Programmteam D&I en Participatiewet is de kartrekker hiervoor en voert verschillende HR-gerelateerde taken uit die betrekking hebben tot het bevorderen van diversiteit en inclusie. Het managen van diversiteit is theoretisch gezien afhankelijk van de opvatting over diversiteit en de inclusieve leiderschapsstijl van een teammanager.

De vier opvattingen van diversiteit (O’Leary & Sandberg, 2017) zijn als volgt: Identity Blind, Assimilation, Inclusion Differentiation en Equitable Transformation. Op basis van deze opvattingen kan worden geconcludeerd dat binnen de steekproef zowel de Identity Blind opvatting als de Equitable Transformation opvatting geïdentificeerd kan worden. De teammanagers met de Identity Blind opvatting zijn niet altijd voorstanders van KPI’s en belichten de noodzaak om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen. In tegenstelling tot teammanagers met een Equitable Transformation opvatting die voorstanders zijn van KPI’s en het nut inzien van D&I. Teammanagers met een Equitable Transformation zouden daarom een hogere mate van diversiteitsmanagement bevatten ten opzicht van teammanagers met een Identity Blind opvatting, maar hier kunnen wel kanttekeningen bij worden geplaatst. Hetgeen dat de mate van diversiteitsmanagement beïnvloedt, heeft te maken met de knelpunten die teammanagers bij diversiteitsbeleid ervaren binnen RVO.

5.1.2 Doelstellingen en KPI’s RVO

Deelvraag 2: Welke doelstellingen en KPI’s heeft RVO gesteld ten aanzien van D&I?

Op de vraag welke doelstellingen en KPI’s RVO hanteert, wordt verwezen naar het jaarplan (RVO, 2022) en programmaplan van het Programmteam D&I en Participatiewet (Akdemir et al., 2022). Hierin zijn de doelstellingen en KPI’s beschreven, maar ook de plannen die het programmteam voor ogen heeft om diversiteit en inclusie te bevorderen. De doelstellingen zijn RVO breed opgesteld, waarbij wordt gestreefd naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de maatschappij en dat RVO werknemers zich in een inclusieve werkcultuur begeven. De KPI’s proberen deze beoogde resultaten inzichtelijk te maken en zijn gericht op het binnenhalen van diversiteit en behouden van medewerkers. De KPI’s bestaan uit het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking (Wet Banenafpraak), het aannemen van mensen met een niet-westerse achtergrond en tot slot een zo hoog mogelijk sociale veiligheidsgevoel onder medewerkers.

5.1.3 Knelpunten bij D&I management

Deelvraag 3: Welke knelpunten zijn er bij het realiseren van D&I management?

Op de vraag welke knelpunten aanwezig kunnen zijn bij het realiseren van diversiteitsmanagement zijn een aantal organisatieknelpunten vanuit wetenschappelijke literatuur benoemd (Ellemers et al., 2018; Edewor & Aluko, 2007). Uit de bevindingen is

gebleken dat managers voorkeursbeleid kunnen ervaren als oneerlijk en dat zien als een vorm van voorttrekken. Daarnaast is het mogelijk dat voorkeursbeleid ertoe leidt dat de suggestie wordt gewekt dat mensen uit ondervertegenwoordigde groepen op basis van uiterlijke kenmerken zijn aangenomen in plaats van competenties. Dit zou kunnen leiden tot wantrouwen bij deze groep medewerkers. De Identity Blind opvatting van teammanagers wordt vaak met deze knelpunten geassocieerd, omdat het van belang is dat de juiste persoon, met de juiste competenties op de juiste plek zit. Uit de steekproef worden deze organisatieknelpunten door een deel van de teammanagers benoemd.

5.1.4 Knelpunten binnen RVO

Deel vraag 4: Zijn die knelpunten aanwezig bij RVO?

In de vorige paragraaf is doorgeschemerd dat binnen de steekproef een aantal teammanagers wetenschappelijke knelpunten hebben ervaren bij diversiteitsmanagement. De KPI over de niet-westerse medewerkers kan gezien worden als een vorm van voorttrekken, waardoor de managers op basis van uiterlijke kenmerken nieuwe medewerkers aannemen. Dit zou oneerlijk zijn tegenover de zittende medewerkers, dat met als gevolg het wantrouwen over competenties. Dezelfde teammanagers binnen RVO vinden het onduidelijk wat het belang is van zo'n KPI. Naast deze organisatieknelpunten zijn ook andere knelpunten geïdentificeerd.

Allereerst een gebrek aan kennis over deze thema's. Eerder is al benoemd dat het kennisniveau onder teammanagers voor de termen diversiteit en inclusie onderling van elkaar afwijken. Daarom bestaat er geen eenduidige opvatting over diversiteit en inclusie. Doordat sommige teammanagers een andere definitie hebben over diversiteit en inclusie, handelen zij ook op die manier. Dit kan leiden tot frustraties bij teammanagers die zich hier wel voor willen inzetten.

Vervolgens wordt ook een hoge werkdruk als een ervaren organisatieknelpunt gezien. De teammanagers zien de werkdruk als problematisch en zijn genoodzaakt keuzes te maken waarin ze meer of minder aandacht kunnen besteden aan diversiteit en inclusie. De D&I doelstellingen en KPI's hebben dan niet prioriteit. Teammanagers hebben vervolgens vaak geen idee waar zij deze KPI's en doelstellingen kunnen vinden, waardoor zij ook minder geprikkeld worden om diversiteit en inclusie daadwerkelijk te bevorderen.

Tot slot is ook het gebrek aan sturing vanuit de top een belangrijk organisatieknelpunt dat tijdens interviews is aangehaald. Meerdere teammanagers geven aan dat de top niet genoeg de urgentie uitdraagt van het bevorderen van diversiteit en inclusie, waardoor teammanagers zich er ook niet mee bezig houden. Gebrek aan tijd, hoge werkdruk, grote teams en de spanning

op de arbeidsmarkt maakt het voor teammanagers lastig om diversiteit en inclusie te bevorderen.

5.2 Antwoord op de hoofdvraag

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag; *Op welke wijze kunnen teammanagers een bijdrage leveren aan de doelstellingen en KPI's op het gebied van diversiteit en inclusie binnen RVO?* Worden de aanbevelingen in verschillende stappen weergegeven:

- Aanbeveling 1: Kennisoverdracht

Uit de interviews is geconstateerd dat teammanagers geen eenduidige opvatting hebben over de termen diversiteit en inclusie. Daarom is het van belang voor RVO om de definitie onder de aandacht te brengen bij de teammanagers. Zonder een basis van wat de termen überhaupt inhouden, kan ook niet worden verwacht dat elke teammanager diversiteit en inclusie bevordert. Uit onderzoek is gebleken dat de opvatting van diversiteit van invloed is op de mate van handelen. Het creëren van bewustwording kan door middel van verschillende manieren die in de volgende stappen worden uiteengezet. RVO zal de MD-trajecten die op dit moment op vrijwillige basis worden aangeboden verplicht moeten stellen aan alle huidige en toekomstige teammanagers. Binnen dit traject moet verplicht een module worden verwerkt waarin wordt stilgestaan bij de begrippen diversiteit en inclusie, het nut van divers samengestelde teams, het belang van inclusie en hoe teammanagers eigen vooroordelen kunnen herkennen en de doelstellingen en D&I KPI's die RVO hanteert. Uiteindelijk is het de bedoeling dat alle medewerkers van RVO de mogelijkheid krijgen om deze module te volgen, zodat het kennisniveau over deze begrippen in ieder geval op elke afdeling en team gelijk is. Een uitgelichte moment voor bijvoorbeeld nieuwe werknemers is tijdens de onboarding.

- Aanbeveling 2: Top met een duidelijke boodschap en meer sturing

Bij het identificeren waar de behoeftes liggen van teammanagers vanuit de top, is geconstateerd dat de top eigenlijk in de tijd van het afnemen van de interviews relatief weinig sturing bood op het gebied van diversiteit en inclusie. Zo is de helft van respondenten weliswaar tevreden met de D&I KPI's, maar menig teammanagers waren het erover eens dat de sturing vanuit de top ontbreekt, waardoor de doorvertaling naar afdelingsniveau en teamniveau ontbreekt. Teammanagers missen de urgentie van deze thema's vanuit hun eigen leidinggevende en daarboven. Dit leidt ertoe dat teammanagers zich minder bezig houden met deze twee thema's.

Uit eigen onderzoek is geconstateerd dat niet in elk managementcontract van de directie, de doelstellingen en KPI's betreft diversiteit en inclusie zijn overgenomen. De fragmentatie zorgt ervoor dat de prioriteit van deze thema's tussen directies fluctueert. Het advies is om de doelstellingen en KPI's betreft D&I in alle managementcontracten op te nemen. Hiermee zal de top van de organisatie richting haar medewerkers duidelijk maken dat diversiteit en inclusie belangrijke onderwerpen zijn. Door dat te communiceren via een intranetbericht, met de publicatie van de organisatiestrategie en tijdens een management conferentie, waar alle teammanagers bijeen komen, zorgt dat ervoor dat teammanagers geïnformeerd worden met de urgentie van de onderwerpen. Dat leidt er toe dat de verschillende directies met haar eigen afdelingen de afspraak maken dat de doelstellingen en KPI's worden opgenomen in de afdelingsplannen, waardoor de fragmentatie in de gehele organisatie tegen kan worden gegaan.

- Aanbeveling 3: Vergroten zichtbaarheid en bekendheid

Afsluitend moet worden nagedacht over de zichtbaarheid en bekendheid van de doelstellingen en KPI's die RVO hanteert. Het moet niet alleen zichtbaar en toegankelijk zijn voor teammanagers, maar het geldt voor alle medewerkers. Het gaat erom dat medewerkers weten welke doelstellingen en KPI's RVO hanteert, wat motivatie achter deze thema's is en hoe RVO ervoor staat. Dit kan door dit onderwerp een plek te geven op intranet dat in één oogopslag te vinden is. Tijdens de interviews waren er slechts 3 teammanagers die volledig bekend waren met de D&I KPI's en ruim 15 teammanagers hebben wel ooit eens gehoord van de D&I KPI's. Naast de zichtbaarheid van motivatie en drijfveer voor deze KPI's moet ook duidelijk worden gemaakt wat deze inhouden op het gebied van terminologie, om misstanden te voorkomen. Door de bekendheid op het intranet heeft iedere medewerker toegang tot de doelstellingen en D&I KPI's.

Uiteindelijk is het ook de bedoeling dat het programmateam D&I meer zichtbaarheid en bekendheid creëert. Zij hebben een adviserende rol en kunnen teammanagers ondersteunen bij kwesties rondom D&I. Als RVO diversiteit en inclusie wilt uitdragen naar haar medewerkers toe, moet het meer zichtbaar zijn in de organisatie en moet het programmateam D&I en Participatiewet deel uit maken van waar de organisatie heen beweegt. Het gaat dan over strategische beslissingen om diversiteit en inclusie binnen de organisatie te bevorderen. D&I is een proces, geen eindbestemming.

5.3 Discussie

In deze paragraaf zal gereflecteerd worden op het onderzoek. Om te beginnen wordt de theorie waarop dit onderzoek is gebaseerd worden gereflecteerd. Daarnaast zullen methodologisch verbeteringen worden uiteengezet.

Om te beginnen is dit onderzoek aan de hand van theorie onderzocht wat teammanagers nodig hebben om een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen en D&I KPI's. Voor dit onderzoek is gekeken naar drie concepten; opvatting over diversiteit van O'Leary en Sandberg (2017), inclusief leiderschap (Ashikali, 2019) en organisatieknelpunten (Ellemers et al., 2018; Edewor & Aluko, 2007). Deze drie concepten hebben in theorie een invloed op de mate van diversiteitsmanagement (Pitts, 2009).

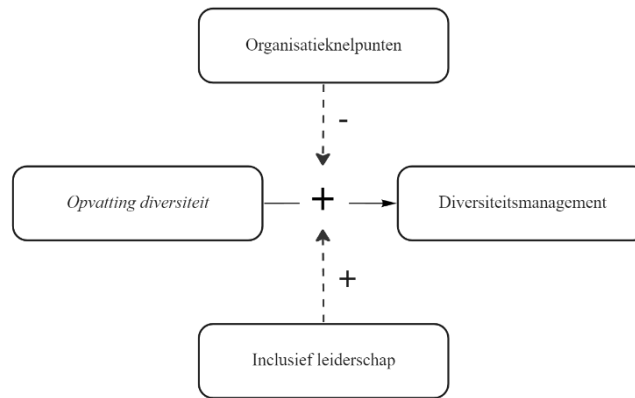
Het eerste concept zijn de vier opvattingen (O'Leary & Sandberg, 2017). Daarvan is de eerste opvatting over diversiteit (Identity Blind) ten opzichte van de andere opvattingen eenvoudiger te herkennen in teammanagers. Wanneer een teammanager benoemde dat het bij diversiteit gaat om competenties en de juiste persoon op de juiste plek, werd de associatie gewekt met de Identity Blind opvatting. Daarentegen zijn de andere drie opvattingen minder snel te herkennen, voornamelijk de tweede (Assimilation) en derde opvatting (Inclusion Differentiation), waren lastig tot vrijwel niet af te leiden uit gesprekken. In sommige gevallen benoemde teammanagers wel situaties die in de buurt kwamen van de tweede en derde opvatting, maar dat was in meeste gevallen een combinatie van verschillende opvattingen. De vierde opvatting; Equitable Transformation was gericht op een individu in een bepaalde groep en de positie in de maatschappij. Deze was in combinatie met een brede begripsvorming van diversiteit van de teammanager te identificeren. Het labelen van een teammanager en of hij of zij een Equitable Transformation opvatting had was daarentegen dubieus. Wanneer een teammanager een brede opvatting had over diversiteit wilde dat niet zeggen dat hij of zij op die manier ook handelt. De opvattingen van O'Leary en Sandberg (2017) zijn in praktijk misschien niet zo zwart-wit zoals ze zijn geformuleerd. Teammanagers kunnen meerdere opvattingen over diversiteit bekleden, afhankelijk van de situatie.

Inclusief leiderschap was het tweede concept dat werd gemeten bij teammanagers. Opvallend was dat het moeilijk te bevragen was of respondenten aandacht schonken aan etnisch-culturele achtergronden en in hoeverre zij deze inzetten bij inhoudelijk werk. Wel is uit de interviews gebleken dat vooral managers die een breder beeld hebben van diversiteit, ook meer aandacht besteden aan etnisch culturele achtergronden in informele setting. Daarnaast zagen teammanagers het nut in van diverse standpunten en perspectieven van medewerkers,

omdat die het team zou ‘verrijken’. Maar waar deze verrijking op gebaseerd is, komt niet duidelijk naar voren tijdens de interviews. De kenmerken voor inclusief leiderschap van Ashikali (2019) zijn eigenlijk gericht op een werk gerelateerde setting. Het gebruik van etnisch-culturele achtergronden voor bijvoorbeeld het oplossen van problemen. Deze kenmerken zijn officieel stellingen die de medewerkers van de desbetreffende leidinggevende hadden moeten beoordelen in een vragenlijst. Dit zorgde ervoor dat tijdens het onderzoek lastig was om een teammanager een inclusieve leider te noemen. Want het was niet duidelijk wanneer een teammanager dan een inclusieve leider is. Wel kan worden gesteld dat teammanagers inclusieve leiderschapskenmerken vertonen, maar dat is gerelateerd aan het aanmoedigen van verschillende perspectieven en standpunten. De rol van de leidinggevende had een modderend effect moeten zijn op de relatie tussen opvatting diversiteit en diversiteitsmanagement. In plaats van leidinggevende bevragen op inclusieve leiderschapsstijl waardoor kenmerken konden worden afgeleid van situaties, hadden medewerkers van de desbetreffende teammanager een vragenlijst in moeten vullen over hun leidinggevende. Met deze resultaten zou beter in kaart kunnen worden gebracht of de leiderschapsstijl van de teammanager van invloed is op de mate van diversiteitsmanagement.

De organisatieknelpunten op theoretische basis zoals het ervaren van oneerlijk, wantrouwen over competenties en het nut van diversiteitsbeleid kwamen overeen met de bevindingen. Daarbij toegevoegd zijn extra nieuwe bevindingen uiteengezet, zoals een behoefte aan een module in het MD-traject of het gebrek aan motivatie en drijfveer van doelstellingen en KPI's. Deze extra resultaten zijn toepasbaar binnen deze enkelvoudige case study, maar kan de theorie verder verrijken met meer organisatieknelpunten.

Hoewel de resultaten in het algemeen veelbelovend lijken en RVO op sommige vlakken heeft kunnen helpen, zorgen de implicaties in dit onderzoeksopzet ervoor dat we niet hebben kunnen concluderen of teammanagers bijvoorbeeld inclusieve leiders zijn. Uitspraken van respondenten tijdens een interview, komen niet altijd overeen met de kenmerken van Ashikali (2019). Daarom wordt aanbevolen om de rol van de leiderschap anders te toetsen door medewerkers hun eigen teammanager te laten beoordelen. Het conceptueel model had er als volgt uit moeten zien (z.o.z):



Figuur 3: Nieuw conceptueel model

Een andere implicatie hangt samen met de diversiteitsmanagement. Doordat het eerder is benoemd dat diversiteitsmanagement lastig te meten is, is het voor vervolgonderzoek aan te bevelen om de HR-interventies op het gebied van D&I, uiteen te zetten. Zo kan tijdens een interview gerichter vragen worden gesteld of een respondent het een en ander uitvoert. Beide aanbevelingen zullen ertoe leiden het gedrag van een manager beter in kaart wordt gebracht.

Afsluitend is tijdens het onderzoek minimaal aandacht besteed aan de wijze waarop teammanagers medewerkers kan behouden. Dit is namelijk van belang voor het bevorderen van inclusie. Het zwaartepunt lag in dit onderzoek veel bij het beheren van diversiteit en minder bij het beheren van inclusie. Om in kaart te brengen wat nodig is om inclusie te bevorderen kan in vervolgonderzoek naar de behoeftes van medewerkers worden onderzocht en wat een teammanager kan doen.

Tot slot heeft dit onderzoek wetenschappelijk als maatschappelijk een bijdrage mogen leveren. Op wetenschappelijk niveau is het concept organisatieknelpunten verrijkt met extra kenmerken. Deze kenmerken kunnen ook toepasbaar zijn in andere agentschappen. Daarnaast is ook in kaart gebracht dat leidinggevende afhankelijk van elkaar zijn als het gaat om het bevorderen van diversiteit en inclusie. Op maatschappelijk niveau heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het bevorderen van D&I. De arbeidsmarkt is aan het veranderen en staat onder druk. Doordat dit onderzoek belicht hoe managers zich verhouden tot de D&I doelstellingen en KPI's, betekent het dat RVO nog werk aan de winkel heeft om daadwerkelijk een impact te kunnen maken. Dit kan een voorbeeld zijn voor andere agentschappen die worstelen met deze thema's.

Literatuurlijst

- Akdemir, H., Hendriks, S., Paz, S. E. & Zwanenburg, V. (2022). *Programmaplan 2022-2025* (Nr. 1). RVO.
- Ashikali T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Boston, USA 2019, 16444.
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519.
<https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>
- Berenschot, Performa & AFAS Software. (2021). Performa's onderzoek HR-Trends 2021-2022. In *Berenschot*. Performa Uitgeverij. <https://www.berenschot.nl/nieuws/hr-trends-onderzoek-2021-2022>
- Black Lives Matter [BLM]. (z.d.). *Just a moment*. . . BLM. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://blacklivesmatter.com/herstory>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom Lemma uitgevers.
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
<https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, 6 maart). *Niet-westerse achtergrond*. Geraadpleegd op 27 juni 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/10/jonge-asielmigranten-vaker-naar-vwo-havo-dan-andere-niet-westerse-migranten/niet-westerse-achtergrond>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N. & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a Diverse

- Workplace. *Oxford Handbooks Online*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.034>
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design (International Student Edition)*. SAGE Publications.
- DOV HR Trends 2021-2022 - De functie van HR | Ber. . . (z.d.). Berenschot. Geraadpleegd op 29 september 2022, van <https://www.berenschot.nl/dov-hr-trends-2021-2022-de-functie-van-hr>
- Edewor, P. A. & Aluko, Y. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *International Journal of Diversity in Organisations*, 189-195. <https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v06i06/39285>
- Ellemers, N., Şahin, O., S. Jansen, W. & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4). <https://doi.org/10.5117/2018.031.004.006>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Jain, N. (2021). Survey Versus Interviews: Comparing Data Collection Tools for Exploratory Research. *The Qualitative Report*, 26(2), 541-554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4492>
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017, 3 april). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319.
<https://doi.org/10.1108/lodj-07-2015-0151>
- Kellough, J. E. & Naff, K. C. (2004). Responding to a Wake-up Call. *Administration & Society*, 36(1), 62–90. <https://doi.org/10.1177/0095399703257269>

- Lewis, G. B. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, 51(1), 145–155.
- Light, P. C. (2008). A government ill executed: the depletion of the federal service. *Public Administration Review*, 68(3), 413–419.
- Mathews, A. (1998). Diversity: A Principle of Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 27(2), 175–185.
<https://doi.org/10.1177/009102609802700205>
- Me Too Movement. (2020, 16 juli). *Statistics*. me too. Movement. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://metoomvmt.org/learn-more/statistics/>
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK]. (2018a, 18 juli). *BZK ontwikkelt strategisch personeelsbeleid rijksoverheid* [Nieuwsbericht].
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/07/13/bzk-ontwikkelt-strategisch-personeelsbeleid-rijksoverheid>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK]. (2018b, september). *In het hart van de publieke zaak - Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [BZK]. (2021, 6 april). *Organisatie Rijksoverheid*. Rijksoverheid | Rijksoverheid.nl. h
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/organisatie-rijksoverheid>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat [EZK]. (2022). Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). In *Introductiedossier bewindspersonen ministerie*

van EZK (p. 48).

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2022/01/10/introductiedossier-bewindspersonen-ministerie-van-ezk>

Mor Barak, M. E. & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47–65.

Mor Barak, M. E. & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133–157.

O’Leary, J. & Sandberg, J. (2016). Managers’ practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 512–536.
<https://doi.org/10.1002/job.2132>

Pearce, J. L. & Randel, A. E. (2003). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/job.232>

Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245–268.
<https://doi.org/10.1177/0734371x05278491>

Pitts, D. W. (2009), Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69: 328-338. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>

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(4), 867–886. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland [RVO]. (z.d.-a). *Onze opdrachtgevers*. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Geraadpleegd op 10 mei 2022, van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/over-ons/opdrachtgevers>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland [RVO]. (z.d.-b). *Onze organisatie*. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Geraadpleegd op 10 mei 2022, van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/over-ons/organisatie>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland [RVO]. (z.d.-c). *Organisatie*. Intranet RVO. <https://intranetvan.rvo.nl/cms/view/4a4b51e1-97a8-4461-939e-452f263a2f96/organisatie>

Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 12 september 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/rijksdienst-voor-ondernemend-nederland-rvo-nl>

Roberts, P., & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20(44), 41+. <https://link.gale.com/apps/doc/A149022548/ITOF?u=erasmus&sid=bookmark-ITOF&xid=f934aaa8>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Stanford, F. C. (2020). The Importance of Diversity and Inclusion in the Healthcare Workforce. *Journal*

of the National Medical Association, 112(3), 247–249.

<https://doi.org/10.1016/j.jnma.2020.03.014>

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum, Coutinho.

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(5), 386–394. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3de editie). Beverly Hills: Sage.

Appendix 1: Kenmerken respondenten

	<i>Geslacht respondent</i>	<i>Werkervaring</i>
1.	Vrouw	15-20
2.	Man	5- 10
3.	Man	2-5
4.	Man	2-5
5.	Man	2-5
6.	Vrouw	<1
7.	Man	<1
8.	Vrouw	<1
9.	Man	15-20
10.	Vrouw	15-20
11.	Vrouw	2-5
12	Vrouw	2-5
13	Vrouw	2-5
14	Vrouw	2-5
15	Man	2-5
16	Man	25>
17	Vrouw	10- 15
18	Vrouw	2-5
19	Man	15-20
20	Man	10-15

Appendix 2: Topicijst

Introductie

- Verwelkomen
- Introduceren
- Informed consent

Algemene informatie

- Geslacht: Hoe identificeer jij je?
- Hoeveel jaren ben je werkzaam als teammanager en hoe groot is je team?

Diversiteit & Inclusie

- Wat betekent diversiteit voor je? En wat betekent inclusie voor je? In het algemeen. Wat betekent het voor je team?
- Vind je als teammanager zijnde dat je een rol hebt als het gaat om diversiteit en inclusie? En hoe zie je dat terug in je werk?
- Hoe vindt je dat RVO het doet op deze twee thema's over het algemeen?
- Vind je dat er genoeg mogelijkheden zijn binnen de organisatie als het gaat om het bevorderen van diversiteit en inclusie? Waar loop je tegen aan?

Inclusief leiderschapsprofiel

- Hoe is je team samengesteld? (En ben je daar als teammanager tevreden over?)
- Hoe zou je jezelf omschrijven als teammanager?
- Hoe ga je om met de verschillende mensen in een team en zorg je dat ze allemaal even goed met elkaar samenwerken?
 - Hoe ga je om met de verschillende standpunten en perspectieven binnen je team? (Verwijs naar corona case)
- Zijn er binnen je team mensen met een etnisch-culturele achtergrond? Wordt daar aandacht aan geschonken? Wat wordt ermee gedaan?

Organisatorische factoren en teammanagers attitude over de KPI's

- Ben je bekend met de KPI's m.b.t. D&I die zijn opgesteld in het Jaarplan van 2022?
- Zo ja/nee, wat vind je ervan? Wat is je eerste indruk?
- Welke rol heb je bij deze KPI's? En waarom?
- Zijn ze met je gecommuniceerd? Worden deze met je MT besproken?
- Wat mis je misschien bij deze KPI's? Waar loop je tegen aan als teammanager?
- Wat kan RVO doen om je te helpen?

Heb je nog dingen die je kwijt wilt of tips? Heb je nog vragen?

Bedankt!

Appendix 3: Codeboom

Concept	Subthema	Code
Diversiteit	Definitie diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Palet aan verschillen erkennen - Mensen verschillen - Negeren van achtergrondkenmerken - Diversiteitsbalans
Inclusie	Definitie inclusie	<ul style="list-style-type: none"> - Iedereen doet mee - Exclusie - Bieden van kansen - Sociaal veilig gevoel - Inclusie en Wet Banenafpraak
Opvatting diversiteit	Identity Blind	<ul style="list-style-type: none"> - Negeren van uiterlijke kenmerken - Gericht op competenties
	Inclusion Differentiation	<ul style="list-style-type: none"> - Rekening houden individuele verschillen
	Equitable transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Creatie van gelijkwaardige en rechtvaardige uitkomsten - Het nut van D&I - Voorbeeld rol teammanager
Inclusief leiderschap	Teamsamenstelling	<ul style="list-style-type: none"> - Teamsamenstelling bekend - Teamsamenstelling onbekend
	Creatie open sfeer voor perspectieven en standpunten	<ul style="list-style-type: none"> - Moedigt verschillende standpunten en perspectieven aan - Gezamenlijk doel nastreven - Biedt de kans om standpunten te uiten - Stimuleert onderlinge uitwisseling van ideeën - Biedt de kans om zichzelf te zijn - Biedt de kans om een stem te hebben
	Aandacht voor diverse etnische en culturele achtergronden	<ul style="list-style-type: none"> - Geen aandacht voor etnisch-culturele achtergronden - Aandacht voor etnisch-culturele achtergronden - Etnisch-culturele achtergrond voor problemen - Etnisch-culturele achtergrond als bron creativiteit - Etnisch-culturele achtergrond communicatie vooroordeel
	Gelijkwaardige behandeling en voorkoming uitsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Voorkomt stereotypering - Stimuleert actieve deelname - Gelijkwaardige behandeling - Voorkomen groepjesvorming

		<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht voor sociale veiligheid - Faciliterende leider - Ondersteunende leider - Gedeeld leiderschap
KPI's	<p>Communicatie KPI's</p> <p>Mening KPI's</p> <p>Banenafpraak KPI</p> <p>Niet-westerse KPI</p> <p>Sociale veiligheid KPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekend met de KPI's - Niet bekend met de KPI's - Communicatie KPI team - Communicatie MT – Teammanager - Opmerking KPI's (neutraal) - Meer bekendheid KPI - Afspiegeling is logisch - Niet op aansturen - KPI's als streefwaarden - Eigen visie over KPI's - Lastig meetbaar - KPI's hebben nut - Gebrek aan inspanning D&I - Kandidaten; afstand tot arbeidsmarkt - Aanbod niet-westers schaars - Gebrek aan definitievorming niet-westers - Niet-westers als afvinkbox - Sociale veiligheid van belang werkomgeving
Organisatieknelpunten		<ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan tijd - Gebrek aan kennis D&I - Gebrek aan aanbod - Gebrek aan definitievorming - Gebrek aan cursus D&I - Gebrek aan doorvertaling KPI - Gebrek aan ondersteuning - Gebrek aan drijfveer voor D&I - Gebrek aan centrale aanpak - Gebrek aan doorstroming - Gebrek aan meetbaarheid - Gebrek aan communicatie - Mismatch werk en kandidaat - Te veel KPI's - Hoge werkdruk - Grote teams - Digitale barrière - Privacy barrière - Andere gedachtegang collega's - Geen nadruk op D&I WILLEN leggen

		<ul style="list-style-type: none"> - Huiverigheid onder teammanagers - Wantrouwen over competenties - Voorttrekken van ondervertegenwoordigde groepen - Minderheidsgroepen wil geen gebruik maken van diversiteitsbeleid
Diversiteitsmanagement		<ul style="list-style-type: none"> - Recruitment and outreach - Valuing differences - Pragmatic policies and programs

Appendix 4: Informed Consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Diversiteit & Inclusie binnen RVO'

Onder begeleiding van Sandra van Thiel onderzoekt Yi Jen Tang naar de verhouding tussen de doelstellingen en KPI's m.b.t. diversiteit en inclusie en uw rol als teammanager. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Yi Jen is benieuwd naar *uw mening* over diversiteit en inclusie. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van dit onderzoek is kennis verzamelen over de factoren die van invloed zijn op het behalen van doelstellingen m.b.t. diversiteit en inclusie. Daarnaast het inzichtelijk maken van de behoeftes die u heeft als teammanager. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. De student heeft toegang tot alle gegevens. Alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer van de student kan op aanvraag toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een nummer. Bijvoorbeeld: (Mannelijke) Respondent 4 citeert:
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Yi Jen Tang achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Yi Jen Tang via 471121yt@student.eur.nl
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Yi Jen Tang via 471121yt@student.eur.nl U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Yi Jen Tang

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum: