

# Het benutten van diverse opvattingen

Een onderzoek naar de opvattingen en de advisering over culturele diversiteit en inclusiviteit bij de Rijksoverheid

Begeleiding: dr. J.H.M.M. Tholen

Auteur: K. Gruijters (s1004906)

Masterscriptie opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Den Haag, 17-12-2019

## **Voorwoord**

De verhandeling die u voor u heeft is het resultaat van ongeveer 8 maanden onderzoeken en schrijven. De titel luidt: “Het benutten van diverse opvattingen”. Ik heb in de onderzoeksperiode gemerkt dat er veel verschillende beelden en ideeën bestaan omtrent de thema’s (culturele) diversiteit en inclusiviteit, zowel in het publiek debat als in de praktijkomgeving van deze scriptie. Ik ben ervan overtuigd dat het goed is wanneer de overheid verschillende soorten mensen in huis heeft, om zo werk te verrichten dat aansluiting vindt bij de Nederlandse samenleving. De Rijksoverheid werkt niet voor niets “voor Nederland”. Het benutten van diverse opvattingen uit de samenleving is dus van wezenlijk belang. Het adviseren over diversiteit en inclusiviteit moet zich dan ook richten op dat uitgangspunt. De titel bedoel ik niet in de laatste plaats als waarschuwing voor het oppervlakkig werken aan de thema’s. Het daadwerkelijk benutten van diverse opvattingen over beleids- en organisatievraagstukken van de Rijksoverheid, vindt immers niet plaats door percentages te stellen of door verklaringen te ondertekenen.

Ik wil een woord van dank richten aan de mensen die mij hebben ondersteund tijdens het schrijven van deze masterscriptie. Ik wil dhr. Tholen danken voor de prettige begeleiding vanuit de Radboud Universiteit. Daardoor bleef ik kritisch tijdens het gehele proces. Ik wil binnen de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk Alfons Zeegers danken voor het vertrouwen dat hij omtrent het onderzoek zeer regelmatig uitte. Daardoor bleef ik enthousiast over het onderwerp.

In willekeurige volgorde dank ik Karine Gruijters, Pim Gruijters, Mieke Urff, Frank Gruijters en Carine Kleine Haar voor de steun tijdens de onderzoeksperiode.

Den Haag, december 2019

Koen Gruijters

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	6
1. Inleiding .....	8
1.1 Introductie.....	8
1.2 Context van het onderzoek .....	10
1.3 Probleemstelling .....	10
1.4 Definitie belangrijkste begrippen.....	12
1.5 Bestuurskundige en wetenschappelijke relevantie.....	12
1.6 Leeswijzer.....	13
2. Beleidskader .....	14
2.1 Regeerakkoord Kabinet Rutte III.....	14
2.2 Strategisch Personeelsbeleid Rijksoverheid 2019 .....	15
2.3 ICOP Jaarplan 2019 .....	18
3. Theoretisch kader .....	21
3.1 Adviesstijlen .....	21
3.1.1 Expert stijl .....	22
3.1.2 Processtijl .....	23
3.1.3 Interactieve stijl .....	24
3.1.4 Argumentatieve stijl.....	25
3.1.5 Participatie stijl.....	27
3.1.6 Rationele stijl.....	27
3.1.7. Verband tussen adviesstijl en praktijksituatie .....	28
3.1.8. Schema adviesstijlen.....	28
3.2 Inclusieve organisatiecultuur .....	28
3.2.1 De definitie van een inclusieve organisatiecultuur.....	28
3.2.2 Aspecten van een inclusieve organisatiecultuur.....	29
3.3 Motivaties van managers voor culturele diversiteit .....	32
3.3.1. Het belang van het onderscheiden van motivaties voor culturele diversiteit .....	32
3.3.2. Verschillende motivaties voor culturele diversiteit .....	33
3.4 Verhouding tussen motivaties voor culturele diversiteit en inclusie .....	35

3.5 Causaal model.....	36
4. Methoden .....	37
4.1 Onderzoeksstrategie en design.....	37
4.2 Techniek voor dataverzameling.....	37
4.2.1 Interviews.....	37
4.2.2 Selectie respondenten .....	38
4.3 Operationalisatie belangrijkste begrippen .....	40
4.3.1 Adviesstijlen.....	40
4.3.2. Motivaties voor culturele diversiteit.....	41
4.3.3 Mate van inclusie.....	43
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	46
4.5.1 Betrouwbaarheid.....	46
4.5.2 Validiteit.....	46
5. Resultaten.....	47
5.1 Resultaten culturele diversiteit.....	47
5.1.1. Motivaties van managers voor een cultureel divers team .....	47
5.1.2 Overzicht van het karakter van verschillende besproken motivaties.....	49
5.1.3 Overzicht genoemde motivaties door managers.....	51
5.1.4 Opvatting managers over culturele diversiteit .....	51
5.1.5 Tussenconclusie managers culturele diversiteit .....	52
5.1.6 Inzetten van adviesstijlen .....	52
5.1.7. Overzicht inzetten adviesstijlen.....	55
5.1.8 Visie van adviseurs op advieswerk omtrent culturele diversiteit .....	56
5.1.9 Tussenconclusie adviseurs over culturele diversiteit.....	56
5.2 Resultaten inclusiviteit .....	57
5.2.1 Definitie inclusiviteit managers.....	57
5.2.2 Rolopvatting binnen inclusiviteit .....	57
5.2.3 Tussenconclusie managers over inclusiviteit .....	58
5.2.4 Definitie inclusiviteit medewerkers .....	58
5.2.5 Aspecten van inclusie .....	58
5.2.6 Overzicht aanwezige aspecten van inclusiviteit.....	59
5.2.7 Tussenconclusie medewerkers .....	60
6. Analyse .....	62

6.1. Adviesstijlen en motivaties.....	62
6.2 Motivaties en inclusieve cultuur .....	63
6.3 Opvattingen over en problemen bij culturele diversiteit .....	64
6.4 Bevorderen inclusiviteit .....	65
6.5 Adviseren over culturele diversiteit en inclusiviteit .....	67
7. Conclusie en reflectie .....	68
7.1 Beantwoording deelvragen empirie .....	68
7.2 Beantwoording hoofdvraag en aanbevelingen.....	70
7.3 Beperkingen van het onderzoek.....	72
7.4 Bijdrage van het onderzoek .....	73
Literatuurlijst.....	74
Bijlagen.....	78
Bijlage 1: Interviewguide adviseurs.....	78
Bijlage 2: Interviewguide medewerkers.....	80
Bijlage 3: Interviewguide managers .....	82

## **Samenvatting**

Nederland is sociaal-cultureel en demografisch aanzienlijk veranderd (Bekkers, 2007). De noodzaak voor de overheid om verschillen in de samenleving te verbinden of daarop in te spelen is steeds groter geworden (Çelik, 2018). Het is van belang dat de ambtenaren die bij de overheid werkzaam zijn, in kunnen spelen op de verschillende belangen in de samenleving (Bailey, 2004). Om deze redenen zijn culturele diversiteit en inclusiviteit steeds belangrijker geworden voor de Rijksoverheid. De Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk adviseert sinds een jaar, ministeries over het omgaan met culturele diversiteit in de wervings- en selectiefase van nieuwe kandidaten. Nog onbekend was de visie van verschillende betrokken partijen op culturele diversiteit en inclusiviteit. De vraagstelling van dit onderzoek was:

“Op welke manieren kunnen diversiteitsadviseurs en managers bijdragen aan het slagen van diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid?”

De betrokken partijen bij de thema's zijn diversiteitsadviseurs, managers en hun teamleden. Het onderzoek was kwalitatief van aard, en de onderzoeksmethode was het afnemen van interviews. Deze zijn vervolgens gecodeerd in Atlas.TI. Met adviseurs is gesproken over welke adviesstijl ze op welk moment inzetten bij het adviseren van, veelal, managers. Met managers is gesproken over hun motivaties voor een cultureel divers team en wat voor hen inclusiviteit is. Met medewerkers is gesproken over het ervaren van een inclusieve organisatiecultuur.

De adviseurs waren zich niet bewust van bepaalde adviesstijlen, maar spraken wel over het toepassen van een aantal stijlen. Managers waren sterk in het verwoorden van motivaties voor culturele diversiteit. Zij konden minstens getypeerd worden als sterk gemotiveerd. Medewerkers gaven wisselende signalen over aspecten van inclusiviteit. Met name betrokkenheid in besluitvorming is een aspect waar ruimte voor verbetering bestaat. Adviesstijlen konden niet gelinkt worden aan een bepaald soort gemotiveerde manager. Daarnaast blijkt een sterk gemotiveerde manager niet per definitie leiding te geven aan een team dat in grote mate inclusiviteit ervaart. Bovendien vinden managers algemene diversiteit belangrijker dan alleen culturele diversiteit. Het draait voor hen bij medewerkers om hun kennis en kunde, niet om hun afkomst. De theoretische verwachtingen bleken in de praktijk niet uit te komen. Tijdens de analysefase kwamen er wel discrepanties naar boven die van belang zijn voor het optimaliseren van de werkwijze omtrent culturele diversiteit en inclusiviteit.

Het benutten van de motieven voor culturele diversiteit begint pas wanneer mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse reeds in dienst zijn. Dan kunnen managers de motieven in de praktijk benutten. Hier zouden ze soms begeleiding bij kunnen gebruiken. De adviseurs zijn niet meer betrokken bij de desbetreffende afdeling, omdat zij zich richten op de wervings- en selectiefase. Verder is duidelijk geworden dat inclusiviteit een voorwaarde is voor een cultureel diverse personeelssamenstelling. Om optimaal met culturele diversiteit aan de slag te gaan, en de voordelen ervan te benutten, moet er dus in het advieswerk meer aandacht geschonken worden aan de fase waarin mensen met een andere culturele achtergrond al werkzaam zijn bij een ministerie. Veel medewerkers voelen zich niet snel thuis wanneer ze afwijken van de rest van het personeel. Daarom moeten adviseurs ministeries ook helpen bij het faciliteren van een inclusieve organisatiecultuur, waarbinnen ruimte bestaat voor verschillen (Ellemers, Sahin, Jansen & Van der Toorn, 2018).

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

Al meerdere decennia worden er pogingen ondernomen om het ambtenarenapparaat meer te laten lijken op de gehele Nederlandse samenleving. Hoogerwerf (2003) stelt dat het representatief maken van de overheid gerechtvaardigd kan worden in de context van democratie. Representatie in het ambtenarenapparaat past in het streven de afstand tussen burgers en ambtenaren, waar mogelijk, te verkleinen. Binnen de representatie wordt een onderscheid gemaakt tussen actieve en passieve representatie. De passieve representatie verwijst naar de manier waarop het ambtelijk apparaat demografisch een afspiegeling is van de Nederlandse samenleving (Hupe, 2007, p.105). Actieve representatie draait om de wijze waarop ambtenaren pleitbezorgers zijn voor belangen van een groep waar ze zelf onderdeel van zijn (Hupe, 2007, p.105).

Representatie lijkt actueler dan ooit. Nederland is sociaal-cultureel en demografisch aanzienlijk veranderd (Bekkers, 2007). De noodzaak voor de overheid om verschillen in de samenleving te verbinden of daarop in te spelen is almaar groter geworden (Çelik, 2018). Het is van belang dat de ambtenaren die bij de overheid werkzaam zijn, in kunnen spelen op de verschillende belangen in de samenleving (Bailey, 2004). De media-aandacht voor het onderwerp is toegenomen. Zo kopt de NRC op 25 juli 2018 “merendeel ministeries scoort lager dan gemiddeld op diversiteit” (NRC, 2018). De overheid heeft een dienende functie voor de gehele Nederlandse maatschappij. Het is dan ook niet opmerkelijk dat overheden actief bezig zijn met het thema. Immers, de Nederlandse samenleving is altijd in ontwikkeling. De overheid richt zich op die ontwikkelingen en het beleid kan erdoor beïnvloed worden (Çelik, 2016). De dienende functie verwijst naar een brede dienstverlenings- en maatschappelijke functie. Het draait daarbij bijvoorbeeld om het verbeteren van responsiviteit van de overheid en de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid voor de samenleving (Frouws & Buiskool, 2010, p.24). De toenemende diversiteit in bevolkingsgroepen heeft impact op de dienstverlenings-functie van de overheid, omdat die dienstverlening afgestemd moet zijn op diverse groepen in de Nederlandse samenleving.

Afdelingen binnen overheidsorganisaties die zich hiermee bezighouden zijn vaak HRM en/of P&O afdelingen. Binnen HRM-literatuur was er lange tijd geen aandacht voor de achtergrond van medewerkers en allerlei verschillen tussen individuen. Pas later kwam er binnen de HRM-literatuur meer aandacht voor het omgaan met verschillende soorten mensen binnen organisaties (Groeneveld & Van de Walle, 2010; Pitts, 2009). Met de introductie van



diversiteitsmanagement binnen de HRM-literatuur werd diversiteit gekoppeld aan het beleid van de organisatie voor het behalen van organisatiedoelen (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Diversiteit is een feit. Het kan gaan om allerlei persoonskenmerken. Toch richt het werken aan diversiteit zich vaak op iemands culturele achtergrond. Overheden willen steeds vaker medewerkers met een andere culturele achtergrond dan alleen de Nederlandse, om verschillende redenen. Het bevorderen van het percentage ambtenaren met een andere culturele achtergrond is vaak geen eenvoudige opgave (Çelik, 2016). Eenmaal binnen bestaat er geen garantie voor deze ambtenaren om te blijven of om hogerop te komen. Veel medewerkers voelen zich niet thuis, zeker wanneer ze afwijken van de rest van het personeel. Daarom komt in de publieke sector meer en meer de nadruk te liggen op het faciliteren van een inclusieve organisatiecultuur, waarbinnen ruimte bestaat voor verschillen (Ellemers, Sahin, Jansen & Van der Toorn, 2018).

Het werken aan de thema's culturele diversiteit en inclusiviteit is niet eenvoudig. De Rijksoverheid richt zich momenteel op een aantal zaken. In de praktijk zijn de lijnmanagers steeds meer verantwoordelijk geworden voor diversiteitsmanagement op de werkvloer (Çelik, 2018). Managers spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van een organisatiecultuur, omdat zij een directe bron zijn waaruit medewerkers hun kijk op de organisatie en haar beleid baseren (Workman-Stark, 2017). Zo zijn zij ook belangrijk in het faciliteren van een inclusieve cultuur. Managers zijn vaak vacaturehouders binnen de Rijksoverheid, en zetten recruiters in die zich speciaal richten op culturele diversiteit. Dit is een veelvoorkomende interventie in de praktijk omtrent culturele diversiteit (Çelik, 2016). Deze recruiters kunnen mensen uit een doelgroep aantrekken, en vacaturehouders adviseren over het werken aan een diverser team. Naast het adviseren over vacatures wil de Rijksoverheid ook qua uitstraling meer aan deze thema's doen en bijvoorbeeld de websites aanpassen. Verder wil de Rijksoverheid in het algemeen meer onderzoek uitvoeren naar de beleving van ambtenaren omtrent deze thema's.

De beleving van verschillende ambtenaren is nog onbekend en het advieswerk is nog nieuw. Tevens is onbekend of het adviseren op verschillende manieren hout snijdt en of het advieswerk past bij de ideeën van rijksambtenaren.

## **1.2 Context van het onderzoek**

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR), onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). In 2018 is er binnen BZK een nota geschreven over het bevorderen van culturele diversiteit. Eén van de beschreven maatregelen om dat te doen, is het inzetten van speciale recruiters en adviseurs. Later is gebleken dat deze twee taken allebei door dezelfde ambtenaar kunnen worden uitgevoerd. Dit onderzoek richt zich op de adviestaak en desbetreffende ambtenaren worden als diversiteitsadviseur gezien. De adviseurs zijn tijdens het uitvoeren van dit onderzoek ongeveer een jaar bezig met deze opdracht. Het is daarom voor de UBR interessant om te kijken waar de adviestaak nog kan worden verfijnd. Er wordt in het bijzonder onderzocht hoe de adviestaak zich verhoudt tot geadviseerden en betrokkenen, te weten managers bij verschillende Rijksorganisaties en hun teamleden.

## **1.3 Probleemstelling**

De aanleiding van dit onderzoek en de context in de praktijk monden samen uit in de volgende probleemstelling:

Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in het perspectief op culturele diversiteit en inclusiviteit van betrokken partijen bij de Rijksoverheid teneinde aanbevelingen te doen over de optimalisatie van de werkwijze omtrent die thema's.

Vraagstelling:

Op welke manieren kunnen diversiteitsadviseurs en managers bijdragen aan het slagen van diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid?

Om die vraagstelling te kunnen beantwoorden moet deze worden uitgesplitst. De betrokken partijen in de praktijk zijn adviseurs, managers en medewerkers. Bij de adviseurs is het van belang om in te zoomen op hun advieswerk. Bij hen staan adviesstijlen centraal. Managers zijn als leidinggevend belangrijk voor hun teams, bij hen staat centraal wat hun motivaties voor een cultureel divers team zijn en wat hun rolopvatting is bij het bevorderen van inclusiviteit. Medewerkers kunnen uitspraken doen over cultuur in hun team. Bij hen staat de mate van inclusiviteit centraal. Uit het plaatsen van betrokken partijen binnen de thema's vloeien twee vragen met deelvragen naar voren:

## Theoretische deelvragen

- Welke adviesstijlen zijn er in de wetenschappelijke literatuur te onderscheiden?
- Wat is een inclusieve organisatiecultuur en waaruit bestaat het?
- Welke motivaties voor culturele diversiteit bestaan er?
- Wat is het belang van het onderscheiden van motivaties voor culturele diversiteit?
- Hoe verhouden culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur zich tot elkaar?
- Hoe verhouden adviesstijlen zich tot culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur?

## Empirische deelvragen

- Welke adviesstijl kunnen diversiteitsadviseurs het best inzetten bij een bepaalde motivatie voor culturele diversiteit?
  - Wat is de visie van diversiteitsadviseurs op hun advieswerk omtrent culturele diversiteit bij de Rijksoverheid?
  - Welke adviesstijl zetten adviseurs op welke manier in tijdens het adviseren over culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid?
- Geven sterk gemotiveerde managers voor culturele diversiteit leiding aan een team dat sterk een inclusieve organisatiecultuur ervaart?
  - Wat zijn de opvattingen van managers bij de Rijksoverheid over culturele diversiteit?
  - Hoe sterk gemotiveerd zijn verschillende managers bij de Rijksoverheid voor een cultureel divers team?
  - Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens managers bij de Rijksoverheid en wat zien zij als hun rol om dat te bevorderen?
  - Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens medewerkers van verschillende teams binnen de Rijksoverheid?
  - Welke aspecten van een inclusieve organisatiecultuur ervaren medewerkers van verschillende Rijksorganisaties?

#### **1.4 Definitie belangrijkste begrippen**

Het begrip “diversiteit” wordt veel en regelmatig onjuist gebruikt. In dit onderzoek wordt er “alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen” onder verstaan (BZK, 2017, p.22). Het begrip wordt vaak gebruikt wanneer men spreekt over “culturele diversiteit”. Dat draait om “de verschillen tussen mensen op basis van hun culturele achtergrond”. Wanneer dit thema ter sprake komt, wordt er vaak gesproken van “diversiteit en inclusie”, vaak afgekort tot D&I. Inclusie en inclusiviteit kunnen door elkaar worden gebruikt, en draaien in dit onderzoek om de organisatiecultuur. Het draait hierbij om “een cultuur die weinig druk geeft voor medewerkers om zich als individu aan te passen aan een opgelegde of heersende organisatiecultuur (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Een diversiteitsadviseur wordt in dit onderzoek gezien als “iemand die bij Rijksorganisaties advies geeft over het bevorderen van culturele diversiteit in het personeelsbestand”.

#### **1.5 Bestuurskundige en wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is bestuurskundig relevant. Met name het reeds aangekondigde thema “representatieve bureaucratie” is belangrijk binnen de bestuurskunde. Wanneer de regering plannen maakt, zijn het de overheidsinstellingen die concreet beleid maken en dat vervolgens uitvoeren. Dat overheidshandelen wordt door de bestuurskunde kritisch bestudeerd. In dit onderzoek wordt kritisch gekeken naar wie de ambtenaren, die dat beleid maken en uitvoeren, precies zijn. Het ambtenarenapparaat kan gezien worden als de groep mensen die de overheid daadwerkelijk doet handelen. De aanpassing van dat ambtenarenapparaat onderzoeken is bestuurskundig relevant, en anno 2019 zeer actueel.

De belangrijkste auteur op dit gebied in Nederland is Saniye Çelik. Zij geeft in de vakliteratuur vooral duiding aan het onderwerp. Zo beschrijft ze wat de business case van diversiteit is bij publieke organisaties (Çelik, 2015), welke perspectieven er zijn op diversiteit (Çelik, 2018) en beschrijft ze de noodzaak van het werken aan een inclusieve cultuur. Wat Çelik verder doet als diversiteitsexpert zijn zogenaamde “quickscans”. Dit zijn korte onderzoeken bij organisaties om te kijken hoe het ervoor staat met (culturele) diversiteit en inclusiviteit. Deze zijn vaak niet in te zien. In dat soort onderzoeken wordt er een verbinding gelegd met de praktijk, waarbij medewerkers en leidinggevenden worden geïnterviewd. In de normale diversiteitsliteratuur gebeurt dat niet. In dit onderzoek is dat juist een belangrijk aspect. Dit onderzoek onderscheidt zich dan ook doordat het een goede balans heeft tussen wetenschappelijke theorieën en opvattingen uit de praktijk. In dit onderzoek wordt ook

gesproken met ambtenaren die niet direct bij de thema's betrokken zijn. Dit onderzoek gaat specifiek in op hoe verschillende betrokkenen naar de onderwerpen kijken en hoe er advies over wordt gegeven. Van die verschillende uitgangspunten kan geleerd worden wanneer het gaat om het inrichten van het advieswerk.

## **1.6 Leeswijzer**

In het tweede hoofdstuk, het beleidskader, wordt beschreven hoe het diversiteitsbeleid er bij de Rijksoverheid momenteel uitziet. Er worden verschillende bronnen besproken die blootleggen welke maatregelen er momenteel worden genomen. In het theoretisch kader, het derde hoofdstuk, wordt ingegaan op verschillende variabelen die een centrale plek hebben in dit onderzoek. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur wordt het onderzoek afgebakend. In het vierde hoofdstuk, het methodologisch kader, wordt de kwalitatieve onderzoeks aanpak behandeld. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. In hoofdstuk zes wordt een verdiepingsslag gemaakt en zijn de resultaten geanalyseerd. Deze masterscriptie wordt afgesloten met een conclusie waarin er antwoord wordt gegeven op de empirische deelvragen en op de hoofdvraag. Er worden tevens enkele discussiepunten besproken. Er worden daarnaast aanbevelingen gedaan voor de bestuurskundige praktijk.

## **2. Beleidskader**

In het vorige hoofdstuk is besproken wat het doel van het onderzoek is. Om na de inleiding een verdiepingsslag in het thema te maken, is het belangrijk om de context in de praktijk te verkennen. In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste beleidsdocumenten rondom culturele diversiteit en inclusiviteit binnen de Rijksoverheid worden besproken. Dit beleidskader dient als een overzicht van de documenten waar de Rijksoverheid haar handelen op baseert. Eerst zal kort het regeerakkoord van het Kabinet Rutte III worden besproken. Daarna wordt het Strategisch Personeelsbeleid 2025 (SPB) van de Rijksoverheid besproken. Het laatste document waarnaar gekeken zal worden, is het jaarplan voor 2019 van de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP).

Het regeerakkoord is het meest overstijgende document. Het SPB is ontwikkeld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en geldt voor alle ministeries. Het jaarplan van de ICOP is een praktische vertaling van het SPB. In de ICOP zijn de directeuren van P&O afdelingen van alle ministeries vertegenwoordigd. De ICOP is verantwoordelijk voor het gezamenlijk formuleren en uitwerken van een toekomstgericht organisatie- en personeelsbeleid. De opbouw van het bespreken van de documenten in dit hoofdstuk is dus top-down ingericht.

### **2.1 Regeerakkoord Kabinet Rutte III**

Het meest overstijgende beleidsdocument omtrent de koers van de Rijksoverheid betreft culturele diversiteit en inclusie is het regeerakkoord “Vertrouwen in de Toekomst “ (Rutte, Segers, van Haersma Buma & Pechtold, 2017) van het huidige kabinet, Kabinet Rutte III. Het regeerakkoord bepaalt in grote lijnen het beleid voor de verschillende Rijksonderdelen, ook voor interne processen zoals personeelszaken en bedrijfsvoering. Hoewel culturele diversiteit en inclusiviteit gevestigde thema’s zijn geworden de afgelopen jaren, is er in het regeerakkoord weinig over geschreven. In de paragraaf “integratie” is het volgende te lezen:

“We mogen er niet in berusten dat bijvoorbeeld jongeren met een niet-westerse achtergrond het zoveel lastiger hebben om een baan of zelfs maar een stageplaats te vinden. Dat is demotiverend en draagt niet bij aan het gevoel volwaardig onderdeel van de Nederlandse samenleving te zijn. Arbeidsmarktdiscriminatie wordt met kracht aangepakt. De overheid zal als werkgever het goede voorbeeld geven door een actief diversiteits- en antidiscriminatiebeleid te voeren. Een democratische samenleving kan alleen functioneren als

we een grens trekken als vrijheden van de ander worden bedreigd, als iedereen meedoet en discriminatie wordt bestreden. Voor homohaat, antisemitisme, moslimhaat, eerwraak, genitale verminking, kinderhuwelijken, gedwongen huwelijken, haat zaaien en geweld tegen andersdenkenden en tegen minderheden is geen plaats in onze samenleving” (Rutte, Segers, van Haersma Buma & Pechtold, 2017). Het Kabinet Rutte III hecht duidelijk belang aan diversiteit en inclusie en het bestrijden van discriminatie. In het regeerakkoord wordt aangegeven dat de overheid “als werkgever het goede voorbeeld moet geven door een actief diversiteits- en antidiscriminatiebeleid te voeren.”

## **2.2 Strategisch Personeelsbeleid Rijksoverheid 2019**

Het Strategisch Personeelsbeleid (SPB) is het document waarop alle ministeries hun bedrijfsvoering omtrent personeelszaken baseren, en is afkomstig van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het is ontwikkeld in 2017. Het beleid wordt elk jaar opnieuw gevormd en geldt als een basis voor allerlei andere nota's en documenten, zoals het jaarplan van de ICOP dat hierna zal worden besproken.

In het beleidsstuk valt te lezen dat de Rijksoverheid waarde hecht aan een inclusieve organisatiecultuur, waarin alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep. Waar zij zichzelf kunnen zijn, zich vrij voelen om hun mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, en waar zij zich in een veilige leeromgeving kunnen ontwikkelen. Een organisatiecultuur waarin uitsluiting, discriminatie, pesten en intimidatie niet worden getolereerd. Niet voor niets zijn respect voor anderen, correct gedrag en onderlinge collegialiteit kernaspecten van het integriteitsbeleid van het Rijk, zo valt te lezen in het SPB. Voor het goed functioneren van de overheid wordt gesteld dat de samenkomst van verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis een belangrijke randvoorwaarde vormen, omdat meer variatie in visies en oplossingen resulteert in meer creativiteit en innovatie, betere resultaten en beter beleid. Dit betekent voor de Rijksoverheid dat werken in divers samengestelde teams en in een inclusieve organisatiecultuur moet worden bevorderd (BZK, 2017). De samenleving wordt steeds meer divers en maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer. Daarom maakt de Rijksoverheid beleid samen én in verbinding met de maatschappij en hetzelfde geldt voor de dagelijkse uitvoering en de controle daarvan. Dat lukt alleen als bekend is wat er in de maatschappij speelt en als er verbinding gelegd kan worden met verschillende groepen en organisaties. Het gaat bij diversiteit om alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers, dus ook

competenties, eigenschappen, opleidingsachtergrond, leeftijdsopbouw van teams, et cetera. Om aantrekkelijk te blijven als werkgever en voldoende gekwalificeerd personeel binnen te halen én te behouden, mede bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, moet het Rijk de komende jaren actief in blijven zetten op diversiteit en inclusie.

Bij het Rijk werken momenteel circa 55 procent mannen en 45 procent vrouwen. Met name de oudere ambtenaren (45 jaar en ouder) zijn man. Onder de 45 jaar is het aantal vrouwen in de meerderheid. Op het topniveau (algemene bestuursdienst) bedroeg het percentage vrouwen in 2017 34 procent. In 2017 had 10,3 procent van de rijksambtenaren een niet-westerse migratieachtergrond. De ambitie is het aantal jongeren te vergroten en de instroom en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratie-achtergrond, met name in de schaalcategorie 11 en hoger, te bevorderen, zodat er binnen het Rijk ten opzichte van de werkende beroepsbevolking in Nederland een evenwichtigere verhouding ontstaat in het personeelsbestand (BZK, 2017).

Diversiteit en inclusie wordt in het SPB als volgt uitgesplitst:



“We zijn een aantrekkelijke werkgever voor jong en oud en streven naar een evenwichtige verhouding in ons personeelsbestand.

We sturen actief op instroom van mensen met een arbeidsbeperking ter realisering van het gestelde arbeidsbeperktenquotum. Dit doen we onder meer via collectieve instroom in teams en door samenwerking met inkoop en leveranciers. Het aantal samenwerkingsprojecten met marktpartijen wordt uitgebreid.

We bevorderen een inclusieve werkomgeving door het thema mee te nemen in medewerkersonderzoeken, personeelsgesprekken, et cetera.

Leden van sollicitatiecommissies zijn verplicht een workshop ter voorkoming van vooringenomenheid en ter verbetering van het selectiegesprek te volgen.

Ter bevordering van een inclusieve cultuur (gericht op behoud en doorstroom van mensen) worden diversiteit en inclusie een vast onderdeel van managementleergangen.

Ontwikkeling van een rijksbreed talentenprogramma voor de schalen 12-14 binnen de beleidskern. Op deze manier kunnen we beter sturen op doorstroom van talent, waaronder jongeren en medewerkers met een niet-westerse achtergrond.

Tijdens het exitgesprek met medewerkers die de organisatie verlaten, is bijzondere aandacht voor de ervaringen in relatie tot de inclusieve organisatiecultuur, zoals deze bij het Rijk wordt beleefd.

We werken meer met stretchbenoemingen (versnelde bevordering) voor managers en met benoemingen van mensen buiten het Rijk” (BZK, 2017).

### **2.3 ICOP Jaarplan 2019**

De rijksoverheid staat de komende jaren voor grote maatschappelijke opgaven. Opgaven die alleen maar succesvol vervuld kunnen worden als de overheid (inclusief de uitvoerende diensten) en haar medewerkers in staat zijn flexibel en effectief mee te bewegen met de ontwikkelingen in de maatschappij en daarop optimaal kunnen inspelen. De overheid zal er daarbij ook voor moeten zorgen dat zij een aantrekkelijke werkgever is en blijft. Dat vergt veel van de overheidsorganisatie en van die medewerkers. Het voeren van een slagvaardig strategisch personeelsbeleid is daarbij onmisbaar en vormt derhalve de leidraad van het Jaarplan 2019 van de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP). Dit is gebaseerd op het in juli 2018 vastgestelde Strategisch Personeelsbeleid 2025.

Het doel dat geformuleerd is omtrent inclusiviteit is als volgt geformuleerd:

“Toewerken naar een inclusieve organisatiecultuur waarin verschillen gewaardeerd en benut worden. Hierbij gaat het om zichtbare en onzichtbare verschillen. Groepen waar dit jaar, conform het SPB 2025, speciale aandacht naar uitgaat zijn arbeidsbeperkten, oudere en jongere werknemers en hoogopgeleiden met een niet-westerse migratieachtergrond” (ICOP, 2019).

Om hieraan te werken heeft het jaarplan van het ICOP een aantal sporen (ICOP, 2019). Deze sporen functioneren als een soort kapstok waaraan activiteiten opgehangen kunnen worden. De inzet voor de ICOP in 2019 is:

Spoor 1: Het vergroten van kennis en bewustwording op het terrein van een inclusieve werkomgeving met het oog op verbetering van (evidence based) beleidsontwikkeling, uitvoering en monitoring. Dit spoor kent de volgende activiteiten:

Onderzoeken uitvoeren, bijvoorbeeld naar beleving van diversiteit en inclusie van rijksambtenaren en naar oorzaken van afnemende mobiliteit en leren en ontwikkelen bij de oudere werknemer.

Diverse bijeenkomsten organiseren op het terrein van vergroten van bewustwording ten aanzien van inclusie (bespreken wat nodig voor het realiseren van een inclusieve werkomgeving waarin eenieder zich veilig, prettig en gewaardeerd voelt, o.a. op basis van bespreking van ervaringen, houding en gedrag beïnvloeden).

Aanbieden van trainingen ter voorkoming van bias en ter bevordering van het goede (selectie)gesprek.

Via het programma Rijksbrede Instroom Hoger opgeleide arbeidsbeperkten (RIHA) leveren van een ondersteunende bijdrage aan de beweging naar een inclusief werkklimaat bij de ministeries, conform het Strategisch Personeelsbeleid 2020-2025.

Spoor 2: Coördineren en aanjagen experimenten/proeftuinen Rijk (bijvoorbeeld arbeidsbeperkten). Dit spoor kent de volgende activiteit:

In het programma Maatwerk voor Mensen wordt samen met leveranciers via proeftuinen bedacht hoe we met een afstand tot de arbeidsmarkt (w.o.) arbeidsbeperkten aan werk kunnen helpen.

Spoor 3: Bevorderen uitwisselen kennis en ervaringen. Dit spoor kent de volgende activiteiten:

Organiseren overleg met departementale contactpersonen diversiteit en inclusie en instroom arbeidsbeperkten van de departementen.

Bezien hoe kennis en ervaringen kunnen worden uitgewisseld en bevorderd (bijvoorbeeld via kwartaalbijeenkomsten departementale contactpersonen D&I en periodieke bijeenkomsten INBA-netwerk).

Spoor 4: Bevorderen instroom, doorstroom, behoud en permanente ontwikkeling van medewerkers met het oog op het realiseren van een (brede) diverse samenstelling van het personeelsbestand op alle niveaus. Zowel intern als extern. Dit spoor kent de volgende activiteiten:

Ontwikkelen van een rijksbreed talentenprogramma schaal 12-14.

Nadere invulling van de site Werken voor Nederland. Versterken externe (arbeidsmarkt)communicatie op het gebied van diversiteit en inclusie.

Publiceren van voorbeeld/succesverhalen, delen op social media en versterken (samenhang) interne communicatie betreft diversiteit en inclusie om de bewustwording te bevorderen.

Monitoren meetbare ambitie etnische diversiteit (via jaarlijkse monitorrapportage).

### **3. Theoretisch kader**

Dit hoofdstuk richt zich op de belangrijkste theoretische concepten die binnen dit onderzoek een rol spelen. De volgende theoretische deelvragen zullen in dit hoofdstuk worden besproken:

- Welke adviesstijlen zijn er in de wetenschappelijke literatuur te onderscheiden?
- Wat is een inclusieve organisatiecultuur en waaruit bestaat het?
- Welke motivaties voor culturele diversiteit bestaan er?
- Wat is het belang van het onderscheiden van motivaties voor culturele diversiteit?
- Hoe verhouden culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur zich tot elkaar?
- Hoe verhouden adviesstijlen zich tot culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur?

Eerst zal aandacht worden besteed aan welke adviesstijlen adviseurs kunnen hanteren en hoe deze invulling krijgen in de bestuurlijke praktijk. Vervolgens wordt aandacht besteed aan, in de wetenschappelijke literatuur beschreven, bestaande manieren om tot een inclusieve organisatiecultuur te komen. Daarna gaat dit hoofdstuk in op welke motivaties er volgens de literatuur zijn omtrent het vergroten van de culturele diversiteit binnen een publieke organisatie. De manieren om tot een inclusieve organisatiecultuur te komen, worden verbonden aan motivaties voor culturele diversiteit. Op die manier ontstaat er een basis om de belevingswereld van rijksambtenaren omtrent deze twee thema's te achterhalen. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een causaal model weergegeven, waarin het verband tussen de te onderzoeken variabelen weer wordt gegeven.

#### **3.1 Adviesstijlen**

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden, is het belangrijk om uit de wetenschappelijke literatuur te destilleren welke stijlen adviseurs kunnen aannemen. Mayer, Van Daalen & Bots (2004) schrijven dat er tot op dat moment weinig aandacht was voor de relatie tussen kennis die een adviseur heeft opgedaan, en hoe die kennis wordt overgebracht en uiteindelijk gebruikt wordt in de beleidsadvisering. Mayer et al. (2004) heeft aan dat onderwerp een belangrijke bijdrage geleverd, en wordt in dit onderzoek als uitgangspunt genomen. Onderzoeken naar adviesstijlen na 2004 zijn als aanvulling gebruikt om de stijlen van Mayer et al. (2004) meer uit te diepen en aan te vullen. Deze paragraaf is dan ook

opgebouwd aan de hand van de door Mayer et al. (2004) onderscheiden stijlen. De deelvraag die in deze paragraaf zal worden besproken is “Welke adviesstijlen zijn er in de wetenschappelijke literatuur te onderscheiden?” Voordat de verschillende stijlen besproken worden, is het van belang om het concept “adviesstijl” uiteen te zetten.

Niet elke adviseur heeft dezelfde stijl binnen een adviesproces, de periode waarin een adviseur samen met een klant een probleem oplost of een situatie verbetert. Mayer et al. (2004) definiëren een adviesstijl als “een combinatie van activiteiten die een adviseur uitvoert”. Die definitie is echter te beperkt. Er spelen allerlei persoonskenmerken mee in de wijze waarop een adviseur te werk gaat en overkomt bij de klant. Naast persoonskenmerken als bijvoorbeeld flexibel of betrokken zijn, gaat het bij een adviesstijl om hoe een adviseur zich profileert, welke taal hij of zij spreekt en welke professionele manieren iemand heeft en de energie die hij of zij meebrengt naar de klant. Het draait om de stijl die een adviseur heeft, buiten de activiteiten, interventies of methoden die een adviseur actief in de praktijk kan brengen. Bij een interventie en een activiteit gaat het bijvoorbeeld al sterk om handelen en veranderingen doorvoeren. Een methode is een praktische aanpak die een adviseur in bepaalde situaties wel of niet kiest. De focus in dit onderzoek ligt op de algemene stijl die aan het concrete handelen van de adviseur ten grondslag ligt. Hoewel het bij een adviesstijl in dit onderzoek niet draait om praktisch handelen, wil dat niet zeggen dat er vanuit een adviesstijl geen handelingen naar voren komen. Het abstractieniveau van een adviesstijl ligt dan ook hoger dan bijvoorbeeld bij een interventie.

### **3.1.1 Expertstijl**

Er is vastgesteld dat een adviseur niet alleen kennis overdraagt. Toch blijft dit wel een belangrijk kenmerk van een adviseur. De adviseur kan gezien worden als de expert op een bepaald thema, en zichzelf ook zo opstellen. Mayer et al. (2004, p. 12) noemen deze stijl de “klant-advies stijl”. Volgens hen is de belangrijkste onderliggende waarde binnen deze stijl het verder helpen van de eigenaar van het probleem, de klant. Dit is de partij bij wie het probleem is ontstaan of bekend is geworden in de praktijkomgeving. Binnen het vraagstuk erkent de adviseur met de stijl dat er verschillende belangen en strategieën bestaan binnen de praktijkomgeving waarin advies wordt gegeven (Mayer et al., 2004, p. 12). Om die reden is het nuttig voor de adviseur om inzicht te verkrijgen in verschillende beweegredenen en overtuigingen van betrokken actoren. Zowel Mayer et al. (2004, p. 12) als Blake & Mouton (1983) stellen dat deze analyse inhoud kan geven aan de stijl die de adviseur in het adviesproces erop nahoudt. Blake & Mouton (1983) karakteriseren deze stijl als

voorschrijvend. Het expertoordeel, en de manier waarop dit wordt overgebracht, past door het verkregen inzicht van betrokken actoren bij de praktijkomgeving van de klant. Mayer et al. (2004) en Blake & Mouton (1983) houden de expertstijl abstract. Het draait om het hebben van kennis, en die kennis plaatsen in de praktijkomgeving waarin het advies wordt gegeven. Sturdy, Wylie & Wright (2013, p. 59) benadrukken het klantgerichte aspect van deze stijl. Nog sterker dan bij Mayer et al (2004, p. 12) gaat het binnen de expertstijl volgens Sturdy, Wylie & Wright (2013, p. 59) om het verder helpen van de eigenaar van het probleem. De adviseur die deze stijl heeft, wordt vooral betrokken als een klant, een manager, onzekerheden of onduidelijkheden omtrent het behalen van doelen weg wil nemen (Sturdy, Wylie & Wright, 2013, p 59). Dit suggereert een inhoudelijk wat beperkter beeld van de adviseur met de expertstijl. De stijl is dan meer afwachtend, minder op overstijgend niveau en de kennis wordt dan alleen op afroep gevraagd door een klant die bijvoorbeeld zelf vastloopt.

### **3.1.2 Processtijl**

Naast dat de adviseur inhoudelijke kennis heeft en deze kan overdragen, kan hij of zij zich ook meer faciliterend opstellen. Wanneer klanten bijvoorbeeld in een proces van verbetering van hun dagelijkse praktijk zitten, kan de adviseur een stijl aannemen waarbij hij zorgt dat deze periode goed verloopt (Mayer et al., 2004, p. 13). De adviseur stelt zich in eerste instantie niet op als degene met de inhoudelijke kennis. De adviseur creëert de loskoppeling tussen puur procedurele aspecten van het beleidsproces en meer wezenlijke, praktische aspecten van het probleem (Mayer et al., 2004, p. 13). Door dieper in te gaan op dit verschil tijdens het managen van het proces, kan verdere overeenstemming worden bereikt tussen de geadviseerde en andere actoren. Het bemiddelen en onderhandelen tussen actoren kan voor deze overeenstemming zorgen. Blake & Mouton (1983) onderstrepen een sterk neutraal aspect dat Mayer et al. (2004) achterwege laten. Volgens hen is de bijdrage aan dit proces inhoudelijk gering. De adviseur mengt zich in het proces, maar is niet betrokken bij de uiteindelijke inhoudelijke uitkomst van dat proces. Christensen & Klyver (2006, p. 301) zien de processtijl als een minder neutrale stijl. Zij onderzochten adviesstijlen van adviseurs die bij kleine bedrijven in consult worden gevraagd, en stellen juist dat de adviseur mede-ontwikkelaar is van het adviesproces. Wanneer de adviseur zich als mede-ontwikkelaar van het proces opstelt, is er ruimte om de bestaande beeldvorming van het probleem dat aangepakt moet worden, aan te passen. Binnen de processtijl is in het bijzonder een grote rol weggelegd voor materiële artefacten, zoals rapporten, nota's en modellen die adviseurs ontwikkelen (Bloomfield & Vurdubakis, 1994; Clark & Kipping, 2012, p 435). Deze materiële artefacten

vormen de manier waarop een manager zijn eigen realiteit gaat zien. De adviseur vormt zo de perceptie van de professionele omgeving van de manager.

Met het idee dat de adviseur perceptie vormt, kan het lastig zijn om als adviseur een inhoudelijk neutrale stijl te hebben. De stijl die een adviseur aanneemt wanneer hij zich richt op het adviesproces wordt ook bepaald door de aard van dat proces. Omdat klanten resultaten willen zien wanneer ze een adviseur aannemen en de adviseurs op hun beurt bezig zijn met het tevreden houden van hun klanten, kan er een sterke focus ontstaan op kortetermijnresultaten. De stijl van de adviseur is dan ook gericht op een proces dat kortetermijnsuccessen boekt, en weinig gericht is op het langetermijnleerproces van de klant (Christensen & Klyver, 2006, p 304). Dit karakter van de processtijl richt zich meer op de afhankelijkheid van de wens van de klant.

### **3.1.3 Interactieve stijl**

Binnen een adviesproces is begrip en interactie tussen partijen van groot belang. Over deze stijl wordt al in de 19e eeuw geschreven. Kierkegaard spreekt in 1859 van het wezenlijke belang van het ontdekken van het vertrekpunt van de ander, de klant van de adviseur (Gardiner, 2005). Volgens Kierkegaard is dit het geheim van het helpen van anderen. De adviseur moet inhoudelijk meer weten, maar moet vooral begrijpen wat en hoe de ander begrijpt. Zolang de adviseur daar niet toe in staat is, is de inhoudelijke kennis van de adviseur niet bruikbaar en niet (treffend) over te dragen (Gardiner, 2005). De belangrijkste onderliggende waarde in deze stijl is wederzijds begrip (Mayer et al., 2004).

Deze stijl gaat ervan uit dat actoren mogelijk een verschillende blik hebben op hetzelfde probleem. Dit aspect van een beleidsproces staat centraal in de literatuur over probleemdefinities, waarin dieper op deze situatie in wordt gegaan. Een probleemdefinitie kan worden gezien als de woordelijke formulering van de blik op een probleem. Rochefort & Cobb (2010) stellen dat er een in een beleidsproces strijd kan ontstaan om de winnende probleemdefinitie. De eigenaar van de winnende probleemdefinitie kan daarna namelijk overwegend bepalen wat het plan van aanpak wordt. Een constructief inzicht in het vormen van beleid, of het oplossen van een probleem, kan in de interactieve stijl verkregen worden door middel van het samenbrengen van verschillende visies. Verschillende visies op een bepaalde aanpak van een probleem kunnen naast elkaar bestaan en legitiem zijn (Mayer et al., 2004). In de interactieve stijl van advisering worden vaak stakeholders en doelgroepen betrokken om samen problemen te structureren of oplossingen te formuleren. Door deze samenkomst van verschillende partijen, wordt het inzicht in de mogelijke definities en aanpak



van het probleem van zowel de adviseur, de doelgroep als de actoren vergroot. Mayer et al. (2004) nuanceren de strijd om de winnende probleemdefinitie op deze manier. Naast partijen samenbrengen, kan de adviseur met een interactieve stijl voor meerdere partijen werken. Waar eerdergenoemde auteurs een bepaalde klant centraal hebben staan, stellen Clark & Kipping (2012, par 20.5) dat adviseurs ook samen kunnen werken met meerdere actoren en klanten. De relatie tussen de adviseur en meerdere klanten kan dan even sterk zijn, terwijl bij de relatie met een enkele klant als opdrachtgever deze relatie vaak het sterkst is. Zo kan de adviseur bijvoorbeeld informatie verkrijgen bij de ene partij, werkt hij mee aan een product bij de andere partij en adviseert hij mensen van een doelgroep. De adviseur is niet per se even sterk betrokken bij elke actor in het systeem van de manager. De interactieve stijl van de adviseur kan dus ontdekkend, verklarend en verbindend zijn.

### **3.1.4 Argumentatieve stijl**

Om interactie en begrip verder te doorgronden in een adviesproces, is de argumentatieve stijl van de adviseur passend. De belangrijkste onderliggende waarde in deze stijl is een goed debat en de focus op taalgebruik (Mayer et al., 2004, p. 12). Deze stijl gaat er vanuit dat beleid wordt gemaakt, verdedigd en bekritiseerd door middel van taal. De basisassumptie van deze stijl is volgens Mayer et al. (2004, p. 12) daarom dat als beleid geanalyseerd wordt, het belangrijk is om aandacht te besteden aan aspecten die te maken hebben met het “taalspel” dat plaatsvindt rond een beleidsprobleem of vraagstuk. De aandacht gaat dan meer uit naar de plek van argumenten, retoriek, symboliek en verhalen in het debat. De ambitie van de argumentatieve adviseur is om aanbevelingen te produceren in situaties waarin partijen langs elkaar heen aan het praten zijn. De argumentatieve stijl neemt aan dat het de structuur en de progressie van het discours, het taalspel in het beleidsproces, transparant kan maken. De stijl kan zich richten op het zoeken van argumenten en standpunten die de inhoudelijke kloof tussen twee partijen kan dichten. Deze stijl van de adviseur gaat in de kern in op verschillende standpunten van partijen en verandert of beïnvloedt ze, indien mogelijk (Mayer et al., 2004, p. 12). Om standpunten te herkennen en als adviseur meer aandacht te besteden aan de positie van en de verhouding tussen actoren, is het mogelijk om dieper in te gaan op het reeds geïntroduceerde taalspel. Waar Mayer et al. (2004) voornamelijk aandacht besteden aan de argumentatieve adviesstijl die zich richt op de verhouding tussen actoren zoomen Rein & Schön (1996) verder in op de taal die een enkele actor spreekt. De standpunten van stakeholders komen volgens Rein & Schön (1996) vaak naar voren in de vorm van een frame. Dit is een narratief, een verhaal dat, wanneer opgemerkt, bijdraagt aan het in kaart brengen van de algemene situatie in het beleidsproces (Rein & Schön, 1996, p. 3). Het draait om het

bekijken van wat het probleem precies is en hoe het wordt geformuleerd. Als er mogelijkheid is om een frame te reconstrueren, zie je hoe stakeholders naar de werkelijkheid kijken. In deze zogenaamde “frame reflectieve” benadering gaat het om bewustwording van bestaande frames, wat de adviseur in staat stelt om te reframen. Een adviseur zoekt dan combinaties van frames waarin meerdere, zo niet alle, partijen zich kunnen vinden. Bij het focussen op frames in de beleidsadvisering zijn een aantal aspecten van belang. De beleidsadviseur moet nauwelijks eigen interpretatie geven aan een frame. Het is belangrijk om dicht op het frame van de actor te blijven zoals dit is uitgesproken of opgeschreven. Het is daarnaast van belang dat actoren bereid zijn om te reflecteren op hun eigen frame. De adviseur kan bijvoorbeeld samen met de actor aandacht besteden aan hoe iemand zich gedraagt in het beleidsproces, welk frame onder het handelen ligt en op welke wijze dit bijdraagt aan de discussie tussen verschillende actoren. Vervolgens is het raadzaam dat de adviseur samen met actoren reflecteren op hoe gedrag en bepaalde frames bijdragen aan het mogelijk tot stand komen van een patstelling. Om die patstelling te voorkomen, zo stellen Rein & Schön (1996, p. 10), is het van belang om frames te mixen en uit te breiden. Op deze wijze krijgen stakeholders inzicht in andere elementen van het beleid. Met dit aspect van de argumentatieve adviesstijl leggen Rein & Schön de focus sterker op het bekijken van het taalspel vanuit een individuele actor, die zich bijvoorbeeld in een beleidsproces bevindt, dan Mayer et al. (2004).

Naast kijken wat het probleem precies is en hoe dat wordt verwoord in het werk van Rein & Schön, stelt McConnel (2010) dat het ook zinvol voor de adviseur is om naar de framing van succes in beleid te kijken. Omdat actoren de wereld allemaal op hun eigen manier interpreteren, communiceren ze op hun eigen manier over wat ze zien en ervaren. Daardoor ontstaan ook verschillende interpretaties over wat succes in een bepaald vraagstuk inhoudt. Zo kunnen actoren bijvoorbeeld aangeven dat ze een situatie voor een bepaalde doelgroep sterk hebben verbeterd, dat er sinds het ontstaan van het vraagstuk reeds successen zijn geboekt of dat de eigen organisatie het in verhouding tot soortgelijke organisaties goed oppakt. Aansluiten bij die interpretaties van succes, biedt de adviseur weer kansen om met verschillende actoren verder te komen in het gezamenlijk bepalen van de richting van het beleidsproces waarin een probleem opgelost dient te worden. McConnel helpt de klant verder ontdekken wanneer iets als een succes wordt gezien.

Taal biedt in de argumentatieve stijl dus meerdere aanknopingspunten voor de adviseur om zich op een bepaalde manier op te stellen bij klanten. De adviseur kan drager zijn van ideeën, frames en patronen van interpretatie van de klant (Czarniawska-Joerges, 1990). Adviseurs

herformuleren de realiteit van de klant, de manager, op het gebied van uit te voeren taken, rollen in de organisatie. Met andere woorden, de argumentatieve adviesstijl stuurt het gedrag van managers. Czarniawska-Joerges noemt de adviseur met deze stijl dan ook de “handelaar van betekenis” (1990).

### **3.1.5 Participatiestijl**

Binnen de participatiestijl bestaat de veronderstelling dat niet alle groepen in de samenleving toegang hebben tot plekken waar beleid wordt gevormd. De adviseur zet de participatiestijl dan ook in wanneer hij/zij een bepaalde groep burgers een stem wil geven in het delibereren over (maatschappelijke) vraagstukken (Mayer et al., 2004, p. 13). Er wordt binnen deze stijl vanuit gegaan dat mensen geïnteresseerd zijn om zich te mengen in het vormen van beleid. De adviseur die de participatiestijl aanneemt, richt zich op het faciliteren van gelijkheid en openheid bij het maken van beleid. De adviseur ziet naast de directe actoren van een vraagstuk, een duidelijke plek voor burgers weggelegd.

Lindgren & Persson (2011, p. 67) zien als bedreiging voor deze stijl dat de adviseur zich richt op bepaalde (groepen) mensen die vaker hun stem laten horen. Ze stellen dat het lastig is om een representatieve groep mensen mee te laten praten in het maken van beleid. Mensen die meer belang hebben bij de uitkomst van het beleid, zullen actiever proberen om mee te praten over het vormen ervan. Het is belangrijk om als adviseur het meepraten te promoten bij bepaalde groepen. Lindgren & Persson (2011) erkennen dus net als Mayer et al. (2004) dat niet alle mensen gelijke toegang hebben tot plekken waar beleid wordt gevormd, en dat de adviseur die er een participatieve stijl op na houdt zich moet richten op het versterken van deze groepen.

### **3.1.6 Rationele stijl**

De rationele stijl bestaat voor een groot deel uit assumpties over kennis en realiteit. Er wordt vanuit gegaan dat de wereld vrijwel volledig empirisch kenbaar en meetbaar is. De rol die kennis heeft in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en in het vormen van beleid is groot. Binnen de rationele stijl geeft kennis inzicht in oorzaken, gevolgen en een bepaalde aard en schaal van zaken (Mayer et al., 2004, p. 12). De assumptie is dat er beter beleid kan ontstaan wanneer deze kennis wordt gebruikt. Binnen deze stijl bestaat de voorkeur dat beleid in afgebakende fases wordt gevormd. Van voorbereiding tot uitvoer kan kennis worden gebruikt om de meest rationele keuze te maken in afwegingen (Mayer et al., 2004, p. 12).

Ondanks dat kennis binnen deze stijl primair is om maatschappelijke vraagstukken op te lossen, moet de doelgroep waarvoor beleid wordt ontwikkeld niet vergeten worden. Gilley

(2017) stelt dat er voor de adviseur altijd een wisselwerking bestaat tussen het op basis van wetenschappelijk bewijs oplossen van problemen, en de doelgroep die het probleem ervaart.

### **3.1.7. Verband tussen adviesstijl en praktijksituatie**

De deelvraag “Hoe verhouden adviesstijlen zich tot culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur?” kan middels de gehanteerde wetenschappelijke literatuur niet beantwoord worden. In de wetenschappelijke literatuur is geen direct verband gevonden tussen een bepaalde gehanteerde adviesstijl en een praktijksituatie waarop een adviseur zich richt. Een bepaalde adviesstijl is in deze fase dus niet toe te kennen aan culturele diversiteit en inclusiviteit. Het verband tussen adviesstijl en (management) praktijksituatie is in deze fase dus onbekend. Dit onderdeel van het onderzoek zal explorierend ingestoken worden.

### **3.1.8. Schema adviesstijlen**

De stijlen kunnen naast elkaar bestaan, en een adviseur kan op verschillende momenten verschillende adviesstijlen inzetten. De stijlen bieden de adviseur allemaal een handvat om een adviesproces op een bepaalde manier te benaderen. In het onderstaande schema is er dan ook niet sprake van een hiërarchische ladder van adviesstijlen.

Expertstijl
Rationele stijl
Argumentatieve stijl
Participatiestijl
Processtijl
Interactieve stijl

*Figuur 1: verschillende adviesstijlen*

## **3.2 Inclusieve organisatiecultuur**

### **3.2.1 De definitie van een inclusieve organisatiecultuur**

Later in dit hoofdstuk wordt gesproken over de verschillende motivaties voor culturele diversiteit binnen het personeelsbestand van (publieke) organisaties. Culturele diversiteit kan niet zonder voorwaarden benut worden binnen organisaties. Met name de sfeer en de gang van zaken in een organisatie moeten kritisch beschouwd worden, als onderdelen van de

organisatiecultuur. In deze paragraaf wordt de volgende deelvraag besproken: “Wat is een inclusieve organisatiecultuur en waaruit bestaat het?”

Een open organisatiecultuur wordt belangrijk geacht voor het succesvol omgaan met culturele diversiteit op de werkvloer (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2012, p. 969). De open organisatiecultuur wordt ook wel de “inclusieve organisatiecultuur” genoemd (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2012, p. 969). Het uitgangspunt van inclusie binnen organisaties is volgens Pless & Maak (2004, p. 131) dat werknemers zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelen. Van Dam, Oreg & Schyns (2008, p. 319) kijken daarbinnen specifiek naar het uitgangspunt van verschillen, en stellen dat een inclusieve organisatiecultuur weinig druk zou moeten geven voor medewerkers om zich als individu aan te passen aan een opgelegde organisatiecultuur. Op die manier stijgt het gevoel van veiligheid (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008, p. 319).

### **3.2.2 Aspecten van een inclusieve organisatiecultuur**

Zoals gesteld krijgen individuele medewerkers in inclusieve organisaties de ruimte om af te wijken van de heersende norm of werkwijze. Dit is waar culturele diversiteit en inclusiviteit elkaar raken. Om een inclusieve cultuur te bewerkstelligen bij publieke organisaties moet worden bekeken hoe deze gevormd kan worden.

Managers spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van een organisatiecultuur, omdat zij een directe bron zijn waarop medewerkers hun kijk op de organisatie en haar beleid baseren (Workman-Stark, 2017). Workman-Stark (2017) beschrijft daarmee duidelijk dat de functie van manager een voorbeeldfunctie is en dat de manier waarop deze wordt vormgegeven bepalend kan zijn voor hoe een medewerker naar zijn of haar werkomgeving kijkt. Daarmee zijn managers zeer belangrijk voor het bewerkstelligen van een open en veilige sfeer binnen een organisatie, omdat een organisatiecultuur wordt gevormd door leiderschapsgedragingen (Schein, 2004). Die bepalende leiderschapsgedragingen kunnen op verschillende manieren naar voren komen en bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur. Inclusiviteit wordt ervaren doordat medewerkers het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en dat hun mening serieus en in overweging wordt genomen (Workman-Stark, 2017). Mensen willen met waardigheid en respect behandeld worden binnen hun organisatie, stellen Trinkner, Tyler & Goff (2016). Medewerkers willen dat leidinggevendenden om hen geven en ze verwachten dat er eerlijke, objectieve beslissingen worden genomen op basis van feiten in plaats van op vooroordelen. Dit behelst ook dat medewerkers de kans krijgen om input te geven of hun zorgen te uiten tijdens een besluitvormingsproces in de organisatie (Trinkner, Tyler & Goff,

2016). Met name als de besluitvorming de werkzaamheden van de medewerker raakt, is het betrekken belangrijk (Workman-Stark, 2017). Als de besluitvorming heeft plaatsgevonden, moeten medewerkers uitleg krijgen over de reden van een beslissing en moeten ze de mogelijkheid hebben om aan te geven wat zij van de beslissing vinden (Trinkner, Tyler & Goff, 2016).

Naast luisteren en betrekken is het ook van belang dat managers verschillen tussen mensen erkennen. Het op een positieve manier inspelen op talenten, behoeften en (professionele) wensen van individuele medewerkers vereist een persoonsgerichte oriëntatie van managers (Çelik, 2018). Deze persoonsgerichte aanpak van managers wordt in de literatuur vaak beschreven als “transformationeel”. Een transformationele manager is charismatisch, erkent verschillen, stelt het individuele centraal en verhoogt motivatie, vertrouwen en tevredenheid door mensen samen te brengen en hun manier van denken uit te dagen (Çelik, 2018). Hollander (2008) stelt dat een transformationele manager gericht is op relaties en beslissingen maakt met mensen, niet over mensen. Deze manier van managen wordt gezien als de meest effectieve manier om langetermijnresultaten (Smith-Ruig, 2018, p. 21). Bovendien komt de transformationele manager het best tot zijn recht binnen publieke organisaties (Cheverton, 2007, p. 431).

Om managers te stimuleren om zich transformationeel op te stellen, wordt er aandacht aan besteed in opleidingen en in documenten. Zo is het thema “culturele diversiteit” bij de Rijksoverheid onderdeel geworden van de algemene leiderschapvisie en van managementprogramma’s (BZK, 2017). Binnen het erkennen van verschillen tussen mensen, is het van belang dat managers alle medewerkers binnen teams of afdelingen gelijk behandelen (Roberson, 2006, p. 233). Managers die een eerlijke en rechtvaardige sfeer creëren en bevorderen communiceren daarmee dat alle medewerkers in hetzelfde team ook dezelfde status binnen de organisatie hebben. Daarmee kunnen managers vooroordelen binnen teams tegengaan (Nishii & Mayer, 2009). Dit draagt weer bij aan een inclusieve organisatiecultuur (Roberson, 2006, p. 233).

Naast de rol die managers vervullen, is de structuur van een organisatie een element om aan inclusiviteit te werken (Willits, 2014, p. 141). De structuur heeft betrekking tot hoe verantwoordelijkheden zijn verdeeld en hoe werkzaamheden worden uitgevoerd (Willits, 2014, p. 140). Een decentrale structuur maakt het voor medewerkers mogelijk om te participeren in besluitvormingen en biedt de mogelijkheid om regels en procedures duidelijk te communiceren. Omdat er minder niveaus in een decentrale organisatie bestaan, ervaren

medewerkers sneller een gevoel van positieve invloed, gelijkheid en mede daarmee inclusiviteit (Workman-Stark, 2017). Workman-Stark (2017) stellen dat organisaties die wel centraal beslissingen maken hun medewerkers lager in de hiërarchie minder het gevoel van inclusiviteit geven.

Verder is de verbondenheid tussen afdelingen binnen de structuur een belangrijk aspect van een inclusieve organisatiecultuur. Onderwerpen die te maken hebben met inclusiviteit, zoals culturele diversiteit, zouden een natuurlijk onderdeel van organisatieontwikkelingen moeten zijn (Çelik, 2018). Culturele diversiteit blijft in de praktijk nog te vaak een HRM-vraagstuk. Echter, het HRM-jasje is te krap voor dit soort thema's. Logischerwijs verdient het thema aandacht in personeelsbeleid, het gaat immers om het aanpassen van het personeelsbestand. Maar de focus op HRM heeft als gevolg dat het uitsluitend een vraagstuk is bij reguliere personeelsprocessen als instroom, doorstroom en mogelijke uitstroom (Çelik, 2018). Voor het bevorderen van inclusiviteit is juist verbinding nodig. Binnen de bestaande structuur van de organisatie zou er sprake moeten zijn van verbinding tussen collega's van verschillende afdelingen, waarbij leren van elkaar van groot belang is (Çelik, 2018). In dit contact is er idealiter sprake van oprekking van de eigen denkkaders van professionals. Dit oprekken van denkkaders kan weer verdere verbondenheid creëren.

Betrekken van medewerkers in besluitvorming
Transformationeel leiderschap
Gelijke behandeling medewerkers
Decentrale structuur
Verbondenheid tussen afdelingen

*Figuur 2: Aspecten van een inclusieve organisatiecultuur*

### **3.3 Motivaties van managers voor culturele diversiteit**

#### **3.3.1. Het belang van het onderscheiden van motivaties voor culturele diversiteit**

De literatuur die eerder in dit hoofdstuk is gehanteerd, gaf inzicht in stijlen die een adviseur kan aannemen bij het adviseren omtrent culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur. In deze paragraaf ligt de focus op motivaties voor culturele diversiteit binnen een personeelsbestand van een organisatie. De deelvraag: “Wat is het belang van het onderscheiden van motivaties voor culturele diversiteit?” wordt beantwoord.

Nederland is cultureel en demografisch sterk veranderd. Dit is, naast voor de samenleving in het algemeen, een punt van aandacht voor organisaties. In de afgelopen jaren kwam diversiteit steeds meer op de HRM-agenda van publieke organisaties te staan (Van der Meer & Dijkstra, 2013). Waar publieke organisaties eerst diversiteitsbeleid voerden om ongelijkheid te bestrijden, voeren ze nu diversiteitsbeleid omdat bestuurders ervan overtuigd zijn dat het bij kan dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Çelik, 2018, p. 68). Mensen met verschillende kenmerken en culturele achtergronden worden dan ook steeds vaker gezien als kapitaal (Steijn & Groeneveld, 2013). Hoewel diversiteit over allerlei verschillende persoonskenmerken kan gaan, ligt de focus in dit onderzoek op culturele diversiteit. Zoals al beschreven in de inleiding en het beleidskader, horen de termen inclusie en culturele diversiteit bij elkaar. Mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, voelen zich veiliger in organisaties waar een inclusieve organisatiecultuur heerst (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2012, p. 969). Ondanks dat ze tussen de regels door al aan bod kwamen, is er nog geen expliciete aandacht besteed aan de te onderscheiden motivaties voor culturele diversiteit binnen het personeelsbestand van publieke organisaties. Inzicht in de motieven voor culturele diversiteit kan helpen bij adequate beleidsontwikkeling, waarbinnen interventies worden gekozen. Het kiezen van interventies zou een logische afgeleide moeten zijn van een motivatie voor culturele diversiteit (Çelik, 2018, p. 68). Een mismatch tussen bestaande motieven en de gekozen interventies kan ten koste gaan van de effectiviteit van die interventies (Tanghe, Van der Zee & Postmes, 2010, p. 157; Çelik, 2016). Dit is essentieel om in acht te nemen, omdat de motieven richting geven aan de interventies die organisaties kiezen. Als een organisatie inventiever wil handelen, dan passen daar bijvoorbeeld eerder co-creatie sessies met medewerkers bij dan het hanteren van streefcijfers voor mannen of vrouwen met een migratieachtergrond (Çelik, 2018, p. 68).



### **3.3.2. Verschillende motivaties voor culturele diversiteit**

In deze paragraaf wordt de deelvraag “Welke motivaties voor culturele diversiteit bestaan er?” beantwoord. De paragraaf is opgebouwd vanuit vier motivaties, die uitgelegd zullen worden. Er zijn in de wetenschappelijke literatuur vier verschillende perspectieven op het streven naar een cultureel divers personeelsbestand. Het werk van Çelik (2018) is leidend omdat dit het beste aansluit bij het onderwerp. De motivaties die Çelik beschrijft, zijn aangevuld met andere literatuur. Die motivaties zijn “gelijkheid”, “legitimiteit”, “creativiteit” en “arbeidsmarkt”. Hieronder zullen de motivaties uitgediept worden.

#### **Gelijkheid**

Bij het gelijkheidsperspectief draait het om rechtvaardigheid. Eenieder is gelijk en moet ook zo behandeld worden. Het draait in die gelijke behandeling vooral om kansen voor werving en promotie en om het tegengaan van vooroordelen en discriminatie (Selden & Selden, 2001, p. 310). Het handelen op basis van de morele plicht om een afspiegeling te zijn van de maatschappij is hiervoor de basis (Saltzstein, 1979, p. 466). Met name de overheid ervaart deze morele plicht. De overheid heeft uiteraard een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar is ook nauw verbonden met culturele diversiteit omdat zij simpelweg één van de grootste werkgevers van Nederland is (Çelik, 2018, p. 69). Zij is daarmee een voorbeeld voor onder andere het bedrijfsleven in de strijd voor rechtvaardigheid en het stimuleren van emancipatie (Çelik, 2016). De meerwaarde van culturele diversiteit hangt binnen het gelijkheids perspectief niet af van verwachte positieve effecten voor de organisatie. Het wordt gezien als substantiële waarde.

#### **Legitimiteit**

Dit perspectief gaat uit van kansen die culturele diversiteit biedt voor de markt, zoals aansluiting vinden bij verschillende groepen in de samenleving en het vergaren van nieuwe kennis. Door het vergroten van culturele diversiteit, heeft een organisatie meer toegang tot beoogde groepen. De organisatie kan dan beter aansluiten bij de wensen en behoeften van die groepen. Dit heeft allerlei voordelen en versterkt de legitimiteit van de organisatie en haar handelen (Ely & Thomas, 2001, p. 243; Herring, 2009, p. 212). Een gevaar van dit perspectief is dat alleen de afdelingen die in direct contact staan met klanten cultureel diverser worden gemaakt (Çelik, 2018, p. 70). Daardoor blijft het enigszins oppervlakkig en dringt de meerwaarde van culturele diversiteit niet volledig door tot de organisatie, iets wat eerder in dit hoofdstuk juist is beschreven als een manier om te komen tot een inclusieve organisatiecultuur.

## Creativiteit

Wanneer creativiteit de motivatie voor culturele diversiteit is, wordt het gezien als een interne bron van productiviteit. De kennis, inzichten en vaardigheden van medewerkers uit verschillende culturele groepen worden dan in de praktijk benut. Deze worden gebruikt om werkprocessen, organisatiecultuur en kerntaken te (her)evalueren en eventueel daarna aan te passen (Çelik, 2018, p. 70). Verschillende culturele achtergronden, en de visies op werkzaamheden in het algemeen die daaruit voortkomen, worden gezien als kans om van te leren. Het creativiteitsperspectief is nuttig om te hanteren wanneer een organisatie zijn eigen cultuur inclusiever wil maken. De kern is dus dat verschillen goed zijn voor creatief handelen en innovatie. Het levert betere producten en diensten op en de prestaties van de organisatie verbeteren daardoor (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

## Arbeidsmarkt

De focus op de (positie op de) arbeidsmarkt kent meerdere motieven voor culturele diversiteit. Ten eerste voelen publieke organisaties de noodzaak om te anticiperen op personeelstekorten (Ashikali, Erradouani & Groeneveld, 2013, p. 3). Daarnaast willen organisaties het menselijk kapitaal beter benutten. Het is voor overheidsorganisaties zaak om voldoende gekwalificeerd personeel te binden aan en te boeien voor werken bij de overheid (Kwakkelstein & Roelse, 2011, p. 8). Ten derde werkt een cultureel diverse samenstelling van een personeelsbestand positief bij het aantrekken van nieuwe cultureel diverse medewerkers (Van Hooft, 2005, p. 3). Als vierde en laatste motivatie noemt Çelik (2018, p. 71) het profileren van de organisatie als werkgever. De wens is om uit te stralen dat de organisatie een diverse en daarmee aantrekkelijke werkgever is. De laatste jaren gebeurt dat bijvoorbeeld meer via sociale media. In onderstaand figuur zijn de vier motivaties voor culturele diversiteit weergegeven.

Gelijkheid
Legitimiteit
Creativiteit
Arbeidsmarkt

*Figuur 3: Motivaties voor culturele diversiteit*

### **3.4 Verhouding tussen motivaties voor culturele diversiteit en inclusie**

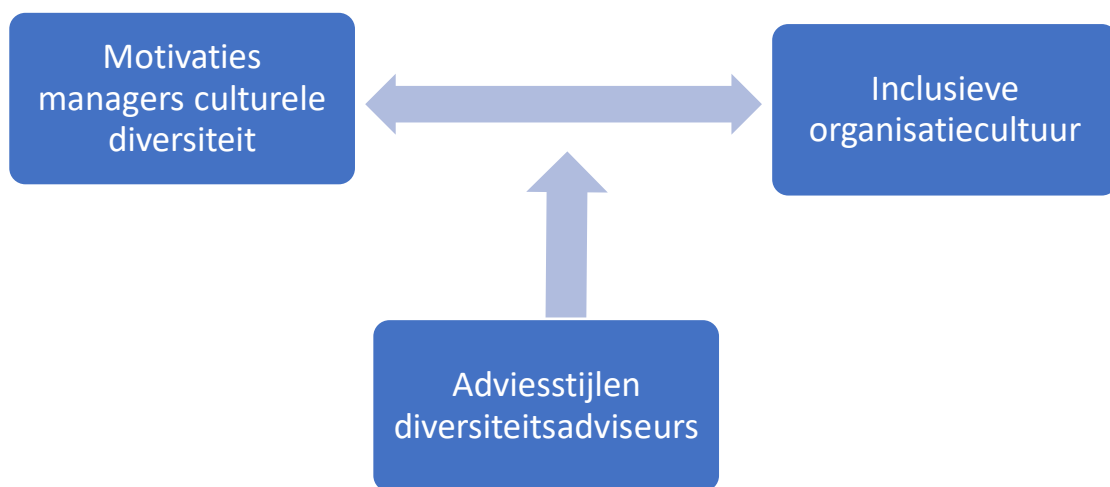
Eerder in dit hoofdstuk zijn verschillende bestaande motivaties voor culturele diversiteit besproken. In de paragraaf hiervoor is besproken op welke manieren de mate van inclusiviteit in een organisatie kan worden bevorderd. De volgende deelvraag wordt in deze paragraaf beantwoord: “Hoe verhouden culturele diversiteit en een inclusieve organisatiecultuur zich tot elkaar?” Het is in deze fase van het onderzoek van belang om die theoretische concepten met elkaar te verbinden.

De psychologie achter het concept “motivatie” richt zich vooral op de wijze waarop een denkbeeld tot uiting komt in praktisch handelen. Het draait daarom om de redenen waarom mensen een bepaald doel nastreven (Heckhausen & Heckhausen, 2018). De beschrijvingen van de motivaties voor culturele diversiteit, bestaan niet alleen uit theoretische denkbeelden. Ze spreken ook wensen uit voor de praktijk. Zo bestaat binnen de motivatie “creativiteit” de wens te leren van het perspectief van mensen met een andere culturele achtergrond, om zo producten en diensten te verbeteren en uiteindelijk de prestaties van de organisatie te verbeteren (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Om de beschreven voordelen van een cultureel divers team te kunnen benutten, moet de organisatie openstaan voor mensen met een andere achtergrond. Zoals eerder beschreven voelen mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, zich veiliger in organisaties waar een inclusieve organisatiecultuur heerst (Hofhuis, Van der Zee & Otten, 2012, p. 969).

Er is reeds gesteld dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen wanneer het aankomt op het bewerkstelligen van een organisatiecultuur, omdat zij een directe bron zijn waaruit medewerkers hun kijk op de organisatie en haar beleid baseren (Workman-Stark, 2017). In dit onderzoek bestaat de theoretische verwachting dat wanneer een leidinggevende, binnen publieke organisaties vaak een manager genoemd, meer verschillende motivaties heeft voor culturele diversiteit, hij of zij ook sneller bereid is om in de praktijk aan voorwaarden te voldoen om de voordelen van cultureel diverse medewerkers te benutten. De voorwaarden die hier bedoeld worden zijn de vijf beschreven manieren om tot een inclusieve organisatiecultuur te komen. Dit is de link tussen deze theoretische concepten.

### 3.5 Causaal model

In dit theoretisch kader is uitgediept welke adviesstijlen er bestaan, welke aspecten van een organisatie een inclusieve organisatiecultuur vormen en welke motivaties er bestaan voor culturele diversiteit. Er zijn zes adviesstijlen te onderscheiden, vijf manieren om een inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen en vier verschillende motivaties voor culturele diversiteit binnen organisaties. Figuur vier laat aan de hand van een causaal model zien hoe de theoretische concepten uit dit hoofdstuk zich tot elkaar verhouden.



*Figuur 2: Causaal model*

## **4. Methoden**

In dit hoofdstuk zal het type onderzoek besproken worden, waarbij er specifiek in zal worden gegaan op de manieren waarop de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord is. Per variabele worden de meest relevante begrippen geoperationaliseerd. Er wordt aan het einde van het hoofdstuk ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### **4.1 Onderzoeksstrategie en design**

Dit onderzoek is exploratief en verklarend van aard en heeft uiteindelijk een ontwerpend en adviserend karakter. Er worden aan het eind van het onderzoek aanbevelingen gedaan om de huidige praktijk te verbeteren. Er wordt onderzocht wat het perspectief op culturele diversiteit en inclusiviteit van betrokken partijen is. De diversiteitsadviseurs kunnen hun advieswerk mogelijk nog beter afstemmen op die perspectieven. Er wordt onderzocht welke adviesstijlen adviseurs op welke manier in het advieswerk in kunnen zetten. Er wordt daarnaast onderzocht hoe sterk managers gemotiveerd zijn voor culturele diversiteit binnen hun organisatie, en wat voor gevolgen dat heeft voor de ervaren inclusieve organisatiecultuur bij medewerkers in dezelfde teams. Uiteindelijk kunnen er aanbevelingen worden gedaan om het werken aan culturele diversiteit en inclusiviteit, van adviseurs en managers bij de Rijksoverheid, te optimaliseren. Omtrent de motivaties van managers is het van belang om nogmaals op te merken dat het gedrag dat uit die motivaties voortkomt, een aspect is van de mate van inclusie. In deze sluiten de variabelen dus sterk op elkaar aan.

Het is onbekend hoe bepaalde adviesstijlen leiden tot een beter advies wanneer dit gericht is op het bevorderen van culturele diversiteit. Het verklarende aspect van dit onderzoek zit in de theoretische verwachting dat een, voor culturele diversiteit, sterker gemotiveerde manager leidinggeeft aan medewerkers die een meer inclusieve organisatiecultuur ervaren. Uiteindelijk heeft het onderzoek een ontwerpend en adviserend karakter (Bleijenbergh, 2015).

### **4.2 Techniek voor dataverzameling**

#### **4.2.1 Interviews**

Omdat het in dit onderzoek belangrijk is om zienswijzen van betrokkenen te achterhalen, bestaat de gehanteerde techniek voor dataverzameling in dit onderzoek uit het houden van interviews. Die zienswijzen waren bij alle onderzochte variabelen van belang. Zo was het essentieel om te achterhalen of adviseurs bewust waren van hun eigen adviesstijl en hoe zij zelf naar hun adviesstijl keken. Bij de managers stonden de motivaties omtrent culturele

diversiteit centraal. Omtrent de afhankelijke variabele van de mate van inclusie, waren de zienswijzen van beide betrokken partijen van belang. De interviews waren half gestructureerd van aard. Er zijn drie verschillende interviewguides opgesteld aan de hand van de drie variabelen uit het conceptueel model en de kennis die daarover is opgedaan tijdens het schrijven van het theoretisch kader. Van deze vragen kon afgeweken worden als de onderzoeker dat nodig achtte. De onderzoeker moest zelf bepalen of doorvragen of een zijspoor inslaan ten goede zou komen aan het volledig beantwoorden van de vragen, om zo de benodigde informatie te verzamelen voor dit onderzoek.

Er zijn tien interviews gehouden. Twee met adviseurs, vier met managers en vier met teamleden van de geïnterviewde managers. De managers en medewerkers waren werkzaam bij verschillende ministeries en Rijksonderdelen. Er is getracht om managers en medewerkers van verschillende ministeries te spreken, zodat er uiteindelijk uitspraken kunnen worden gedaan over het bevorderen van culturele diversiteit en inclusiviteit bij de gehele Rijksoverheid. De medewerkers moesten werken in het team van de geïnterviewde manager. Door middel van een geluidsrecorder zijn de interviews opgenomen. De opnames zijn getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd. De transcripten zijn geanonimiseerd, waardoor er in het verdere onderzoek alleen gewerkt is met uitspraken van mensen van wie alleen zichtbaar is of ze manager of medewerker zijn.

De transcripten van de interviews zijn geanalyseerd door middel van het uitvoeren van een inhoudsanalyse. De teksten zijn gelabeld, waarin bepaalde begrippen naar voren kwamen. De belangrijkste begrippen zijn geteld, en er zijn patronen tussen die begrippen vastgesteld (Bleijenbergh, 2015). Deze handelingen hebben plaatsgevonden met de ondersteuning van het computerprogramma Atlas.TI.

#### **4.2.2 Selectie respondenten**

De respondenten waren, zoals hierboven besproken, werkzaam bij verschillende organisaties van de Rijksoverheid. In het kader van representativiteit is er gelet op de man/vrouw verhouding en de periode van dienstverband. Zo is er met medewerkers gesproken die een jaar in dienst zijn, maar bijvoorbeeld ook met medewerkers die al tien jaar in dienst zijn. Hoewel managers en medewerkers verschillende (culturele) achtergronden hadden, is daar niet specifiek op geselecteerd. Er is, voor zover mogelijk binnen de omvang van dit onderzoek, getracht een dwarsdoorsnede te maken van de Rijksoverheid. De Rijksorganisaties zijn dan ook willekeurig gekozen. Via een wervingsmail en via collega's kwam de onderzoeker in contact met willekeurige ambtenaren in willekeurige teams. Het draait om

verschillende ambtenaren, die bij verschillende organisaties de cultuur in een bepaalde mate als inclusief ervaren of gemotiveerd zijn voor culturele diversiteit.

#### Adviseurs

Binnen de Rijksoverheid, de UBR, zijn er adviseurs die zich specifiek richten op het bevorderen van culturele diversiteit. Hun functieomschrijving is vaak “recruiter”, maar naast het aantrekken van nieuwe Rijksambtenaren zijn zij grotendeels belast met het adviseren over culturele diversiteit. De adviseurs werken voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en adviseren vrijwel alle organisaties binnen de Rijksoverheid.

#### Managers

De variabele “motivaties van managers voor culturele diversiteit” behelst qua onderzoeksobject managers van organisaties van de Rijksoverheid die leiding geven aan een team dat zich bezighoudt met onderwerpen die niet binnen P&O en HRM afdelingen vallen. Deze managers zijn uitgesloten omdat zij waarschijnlijk reeds bekend zijn met het onderwerp. Ze kunnen daarom vooroordelen hebben over het onderwerp. Daarnaast is in het theoretisch kader naar voren gekomen dat onderwerpen als diversiteit en inclusie te vaak blijven hangen binnen P&O afdelingen, terwijl ze juist binnen P&O afdelingen spelen om er daarna binnen de gehele organisatie mee aan de slag te gaan. Er is daarom gepoogd om een pluraliteit aan managers centraal te stellen, dwars door de Rijksoverheid heen.

#### Medewerkers

Voor de medewerkers gelden dezelfde eisen als voor de managers. Er zijn twee medewerkers uit een team van een manager gesproken om niet een eenzijdig beeld te krijgen van het team. Medewerkers zijn bijvoorbeeld adviseurs en/of beleidsmedewerkers binnen een bepaald beleidsdomein.

<b>Respondent</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Onderwerp</b>
Adviseur 1	UBR	Adviesstijlen
Adviseur 2	UBR	Adviesstijlen
Manager 1	Organisatie 1	Motivaties culturele diversiteit, inclusiviteit

Teamlid 1.1	Organisatie 1	Ervaren inclusiviteit
Teamlid 1.2	Organisatie 1	Ervaren inclusiviteit
Manager 2	Organisatie 2	Motivaties culturele diversiteit, inclusiviteit
Manager 3	Organisatie 2	Motivaties culturele diversiteit, inclusiviteit
Manager 4	Organisatie 3	Motivaties culturele diversiteit, inclusiviteit
Teamlid 4.1	Organisatie 3	Ervaren inclusiviteit
Teamlid 4.2	Organisatie 3	Ervaren inclusiviteit

*Figuur 3: Overzicht interviews respondenten*

### **4.3 Operationalisatie belangrijkste begrippen**

#### **4.3.1 Adviesstijlen**

Onder adviesstijl wordt “de manier waarop een adviseur het gesprek met stakeholders aangaat en inricht” verstaan. Middels een bepaalde adviesstijl kan een adviseur het adviesproces inrichten en zo aansturen op het bevorderen van culturele diversiteit.

Uit het artikel van Mayer et al. (2004) zijn een zestal adviesstijlen naar voren gekomen. In het onderzoek worden de adviesstijlen van adviseurs bij de UBR onderzocht. Tijdens de interviews is de adviseurs gevraagd naar manieren waarop zij hun adviesproces inrichten en, indirect, welke stijl zij in welke mate toepassen. De uitspraken in de interviews zijn uiteindelijk vergeleken met de stijlen die Meyer et al. (2004) beschrijven. Aan de hand daarvan zijn aanbevelingen gedaan. Hieronder zijn de definitie te vinden van de adviesstijlen van Mayer et al. (2004) en de wijze waarop ze onderzocht worden in de empirie. In het theoretisch kader zijn de stijlen uitgebreid beschreven.



<b>Adviesstijl</b>	<b>Definitie</b>	<b>Methode</b>	<b>Interviewvraag</b>
Expert stijl	De eigenaar van een probleem verder helpen in de aanpak ervan in een complexe omgeving	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?
Proces stijl	Als procesmanager overeenstemming tussen partijen faciliteren	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?
Interactieve stijl	Middels het samenbrengen van verschillende visies wederzijds begrip creëren	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?
Argumentatieve stijl	Door een focus op de taal die wordt gesproken over een probleem de kloof tussen partijen dichten	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?
Participatie stijl	Vanuit het bewustzijn dat niet iedere groep evenveel zeggenschap heeft, bepaalde groepen proberen te betrekken in het vormen van beleid	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?
Rationele stijl	Beleid wordt beter als er kennis van oorzaak, gevolg en aard op wordt toegepast	Interviews	In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?

*Figuur 4: Operationalisatie adviesstijlen*

#### **4.3.2. Motivaties voor culturele diversiteit**

Een van de twee onafhankelijke variabelen in dit onderzoek is de motivatie van managers voor culturele diversiteit. Onder motivaties voor culturele diversiteit wordt in dit onderzoek “de drijfveren bij een manager bij een ministerie voor een personeelsbestand dat bestaat uit mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden” verstaan. Uit het artikel van

Çelik (2018) zijn een viertal motivaties voor culturele diversiteit naar voren gekomen. In dit onderzoek worden verschillende managers van verschillende ministeries gevraagd naar hun motivaties betreft culturele diversiteit. De verschillende motivaties van Çelik (2018) zijn in het theoretisch kader uitgebreid terug te vinden.

<b>Motivatie</b>	<b>Definitie</b>	<b>Methode</b>	<b>Interviewvraag</b>
Gelijkheid	Eenieder is gelijk en moet ook zo behandeld worden. Het vormen van een afspiegeling.	Interviews	Wat zijn volgens u argumenten om een cultureel divers team te hebben?
Legitimiteit	De organisatie is legitiemer en kan beter aansluiten bij wensen en behoeften van groepen in de samenleving	Interviews	Wat zijn volgens u argumenten om een cultureel divers team te hebben?
Creativiteit	Een pluraliteit aan verschillende culturele achtergronden is leerzaam en is een interne bron van productiviteit en innovatie	Interviews	Wat zijn volgens u argumenten om een cultureel divers team te hebben?
Arbeidsmarkt	Het is goed om personeelstekorten tegen te gaan, om te binden en te boeien en om nieuwe werknemers aan te trekken	Interviews	Wat zijn volgens u argumenten om een cultureel divers team te hebben?

*Figuur 5: Operationalisatie motivaties voor culturele diversiteit*

De vier motivaties die zijn onderscheiden, zijn gelijkwaardig. Ze verschillen qua inhoud, maar zijn onderling niet meer of minder waard. In figuur drie zijn de vier motivaties schematisch weergegeven. Er wordt in dit onderzoek dus vanuit gegaan dat hoe meer verschillende motivaties een leidinggevende heeft, hoe meer hij of zij bezig zal zijn om een inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen. Wanneer een manager slechts één motivatie heeft, zal

dat mogelijk in sommige gevallen niet doorslaggevend zijn voor het werken aan een inclusieve organisatiecultuur.

4 motivaties	Zeer sterk gemotiveerde leidinggevende
3 motivaties	Sterk gemotiveerde leidinggevende
2 motivaties	Gemiddeld gemotiveerde leidinggevende
1 motivatie	Zwak gemotiveerde leidinggevende

*Figuur 8: Motivatieladder*

#### **4.3.3 Mate van inclusie**

Onder de mate van inclusie wordt “de hoeveelheid van ervaren aspecten van inclusie” verstaan. In de wetenschappelijke literatuur is er een vijftal aspecten naar voren gekomen. In dit onderzoek zullen managers en twee van hun teamleden gevraagd worden hoe zij naar inclusie kijken. De managers zal eerst gevraagd worden naar hun visie op en motivatie voor culturele diversiteit en uiteindelijk inclusiviteit binnen hun team. Het tweede onderdeel van het interview gaat in op het handelen van de manager naar die motivatie en visie. De medewerkers wordt eerst gevraagd naar wat voor hen inclusiviteit betekent en welke aspecten ervan ze terugzien in hun werkomgeving. Het tweede gedeelte van het interview is net als bij de managers meer gericht op de praktijk en draait om het handelen naar de verwezenlijking van de aspecten van inclusie.

<b>Aspect van inclusieve cultuur</b>	<b>Definitie</b>	<b>Methode</b>	<b>Interviewvraag</b>
Betrekken van medewerkers in besluitvorming	Managers vragen bij beslissingen de mening van betrokken medewerkers. Na afloop zijn ze transparant over de besluitvorming	Interviews	Komt het voor dat medewerkers worden betrokken in besluitvorming hoger in de lijn? Op welke manier?
Transformationeel leiderschap	Een manager die verschillen erkent, het individuele centraal stelt en motivatie verhoogt door manieren van denken uit te dagen	Interviews	Erkent uw manager verschillen tussen mensen en zet hij/zij het individu centraal binnen het team/afdeling? Op welke manier?
Gelijke behandeling medewerkers	Managers gaan vooroordelen tegen door mensen met dezelfde functie hetzelfde te behandelen	Interviews	Is er sprake van een gelijke behandeling van medewerkers met dezelfde functie? Op welke manier?
Decentrale structuur	Beslissingen worden dicht bij de plaats van impact gemaakt en medewerkers voelen zich veilig om daarin te participeren	Interviews	Komt het voor dat beslissingen in de organisatie dichtbij de plaats van impact ervan worden gemaakt? Op welke manier?
Verbondenheid tussen afdelingen	Inclusiviteit is een onderwerp dat ook buiten HRM-processen speelt.	Interviews	Komt het voor dat inclusiviteit wordt besproken buiten HR

	Zo kunnen allerlei afdelingen van elkaar leren		teams? Op welke manier?
--	--	--	----------------------------

*Figuur 9: Operationalisatie mate van inclusie*

Er is reeds vastgesteld dat werken aan een inclusieve organisatiecultuur op meerdere manieren kan. Er is in de wetenschappelijke literatuur niet één werkwijze of voorwaarde gevonden om een organisatie eenvoudig en uitsluitend inclusief te maken. De wetenschappelijke literatuur heeft inzicht geboden in aspecten die de mate van een inclusie binnen een publieke organisatie vergroten.

De vijf manieren om aan een inclusieve cultuur te werken, zijn gelijkwaardig. Ze verschillen qua inhoud, maar zijn onderling niet meer of minder waard. In figuur tien zijn de vijf aspecten van een inclusieve organisatie schematisch weergegeven. Het schema moet gezien worden als een soort ladder. Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat bij meer bestaande aspecten van een inclusieve organisatiecultuur, medewerkers deze ook sterker ervaren.

5 aspecten aanwezig	Zeer sterke inclusieve organisatiecultuur
4 aspecten aanwezig	Sterke inclusieve organisatiecultuur
3 aspecten aanwezig	Gemiddeld inclusieve organisatiecultuur
2 aspecten aanwezig	Matig inclusieve organisatiecultuur
1 aspect aanwezig	Zwakke inclusieve organisatiecultuur

*Figuur 10: Inclusie-ladder*

## **4.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

### **4.5.1 Betrouwbaarheid**

Om in de interviews nauwkeurig te werk te kunnen gaan, is er een interviewgide opgesteld waarin de geoperationaliseerde begrippen voorkomen. Zo worden respondenten over dezelfde specifieke zaken bevraagd. Als het gaat om adviseren, motivaties en organisatieveranderingen lijkt het logisch dat onderzoeksobjecten niet hetzelfde zullen blijven zeggen. Om het onderzoek toch betrouwbaar en representatief te maken, zijn meerdere mensen met dezelfde functie op dezelfde manier geïnterviewd. Voor wat betreft de managers is zoveel mogelijk getracht mensen van verschillende ministeries te interviewen. Op die manier is een zo representatief mogelijk beeld van de Rijksoverheid ontstaan, binnen de mogelijkheden van de onderzoeksperiode.

### **4.5.2 Validiteit**

De operationalisaties dienen scherp geformuleerd te zijn, zodat deze in de empirie getoetst kunnen worden. Zo was het belangrijk om de adviesstijlen, motivaties voor culturele diversiteit en aspecten van inclusie helder te beschrijven in dit hoofdstuk. Dat bood houvast voor het stellen van het vragen en het uiteindelijk analyseren van de resultaten uit de interviews. Een gedegen operationalisatie was dus van groot belang voor de interne validiteit van dit onderzoek (Vennix, 2011, p. 184). De operationalisatie is grotendeels gebaseerd op de verkregen inzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur, zoals deze te vinden zijn in het theoretisch kader. Wanneer belangrijke begrippen niet in de vorm van een eenduidige definitie in de gebruikte literatuur terug te vinden waren, is er tijdens het ontwikkelen van de operationalisaties getracht zo dicht mogelijk bij de desbetreffende beschrijving in het artikel te blijven.

Het criterium externe validiteit houdt in dat de resultaten in dit onderzoek te generaliseren zijn naar andere contexten. Binnen de Rijksoverheid werken veel mensen op allerlei terreinen. Er is van vier verschillende ministeries met managers en medewerkers gesproken. Per manager zijn er twee teamleden geïnterviewd om het beeld binnen het desbetreffende team representatiever te maken. De geïnterviewden zijn zowel man als vrouw, lang en kort in dienst en Nederlands maar ook niet westers qua culturele achtergrond. Er is geprobeerd om, binnen de omvang van dit onderzoek, een zo representatief mogelijk beeld van de Rijksoverheid te creëren. Voor wat betreft de adviseurs is het beeld compleet. Binnen de UBR zijn slechts twee adviseurs werkzaam die zich richten op het werven van cultureel divers talent. Beide adviseurs zijn geïnterviewd.

## **5. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit de empirie gepresenteerd. De resultaten worden per thema gepresenteerd. Eerst is er aandacht voor de uitkomsten omtrent culturele diversiteit, daarna voor de uitkomsten omtrent inclusiviteit. Per thema worden de betrokken onderzoekspopulaties besproken. De volgende empirische deelvragen zullen in dit hoofdstuk worden besproken:

- Wat is de visie van diversiteitsadviseurs op hun advieswerk omtrent culturele diversiteit bij de Rijksoverheid?
- Welke adviesstijl zetten adviseurs op welke manier in tijdens het adviseren over culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid?
- Wat zijn de opvattingen van managers bij de Rijksoverheid over culturele diversiteit?
- Hoe sterk gemotiveerd zijn verschillende managers bij de Rijksoverheid voor een cultureel divers team?
- Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens managers bij de Rijksoverheid en wat zien zij als hun rol om dat te bevorderen?
- Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens medewerkers van verschillende teams binnen de Rijksoverheid?
- Welke aspecten van een inclusieve organisatiecultuur ervaren medewerkers van verschillende Rijksorganisaties?

### **5.1 Culturele diversiteit**

#### **5.1.1. Motivaties van managers voor een cultureel divers team**

De verschillende managers is gevraagd naar welke motivaties ze hebben om een cultureel divers team te managen. De vraagstelling had een open karakter, waardoor de managers zelf bedachten waarom en of ze een cultureel divers team belangrijk vinden. Aan het eind van deze paragraaf is een overzicht te vinden waarin weergegeven wordt in welke mate een manager gemotiveerd is. In deze paragraaf worden de deelvragen besproken: “Hoe sterk gemotiveerd zijn verschillende managers bij de Rijksoverheid voor een cultureel divers team?” en “Wat zijn de opvattingen van managers bij de Rijksoverheid over culturele diversiteit?”.

“Daar kun je ook werken!”

Een motivatie voor een cultureel divers team is de arbeidsmarkt gerelateerde uitstraling die

dat met zich meebrengt. Drie van de vier geïnterviewde managers wisten deze motivatie te verwoorden. Het idee dat managers bij deze motivatie hebben is dat wanneer je uitstraalt dat cultureel diverse mensen welkom zijn, er meer culturele diversiteit wordt aangetrokken. Die open uitstraling ligt erg dicht tegen inclusiviteit aan. Managers van alle organisaties noemen deze motivatie. Er wordt aangegeven dat er zo naar bepaalde doelgroepen getoond kan worden dat werken bij de overheid een mogelijkheid is. Een doelgroep heeft dan het idee dat er voor hen “kansen voor een baan bij de overheid liggen.” Het draait hier dus om het werven van mensen van een bepaalde doelgroep, door leden van die doelgroep op de voorgrond te zetten.

Verder benadrukt een manager dat het hierbij draait om de Rijksoverheid als werkgever. Het is de positionering van de Rijksoverheid op de arbeidsmarkt die binnen deze motivatie van belang is. Concreet stelt een leidinggevende voor om, in het kader van de positionering als werkgever, de wervingsteksten aan te passen om uit te stralen dat iedereen welkom.

“Beter verschillende kanten belichten”

Deze motivatie draait om creativiteit. Binnen deze motivatie zien managers praktische voordelen voor werkzaamheden van een team. De voordelen die managers met name zien, zijn meerdere invalshoeken hebben en geprikkeld worden in werkzaamheden. Het idee dat culturele diversiteit creativiteit met zich meebrengt weten alle geïnterviewde managers te noemen. De manager in organisatie 3 beschrijft dat culturele diversiteit van belang is “om gewoon een oplossing te vinden die je anders zou missen.” “Het voornaamste is diversity of thought, meer verschillende personen die kritisch naar beeldvorming kijken” voegt een andere manager toe. Mensen met een andere culturele achtergrond brengen andere manieren van denken met zich mee, en dat kan leiden tot het uitdagen van mainstream ideeën.

“Als overheid moet je een afspiegeling zijn”

Gelijkheid wordt door alle managers genoemd als motivatie voor culturele diversiteit. Mensen met een biculturele achtergrond zijn voor managers onderdeel van het vormen van een afspiegeling van de samenleving, maar zijn niet de enige soort groep om dat te doen. Daarnaast geven managers aan dat het de taak van de overheid is om verschillende groepen gelijke kansen te bieden.

Op het gebied van gelijkheid omtrent culturele diversiteit zijn alle leidinggevenden het eens. Alle managers spreken over het vormen van een afspiegeling van de Nederlandse maatschappij. Een manager vindt het “per definitie goed om te zorgen dat je ook qua niet



westers vertegenwoordigd bent.” Binnen dit motief van gelijkheid, wordt dus gesproken over een afspiegeling zijn van allerlei soorten Nederlanders. Ook biculturele diversiteit, wordt genoemd. Toch behelst een afspiegeling zijn van groepen in de Nederlandse samenleving meer dan verschillende culturele groepen gelijke kansen geven.

Verder vult een collega aan dat het de taak van de overheid is om een afspiegeling te zijn van de maatschappij waarin we leven. Dit neigt meer naar een juridisch of legitimiteitsprincipe, waarbij de taken van de overheid centraal staan.

“Allerlei belangen binnenhalen”

Cultureel divers zijn is legitiem volgens managers van de drie betrokken organisaties.

Legitimiteit wordt door drie van de vier managers genoemd als motivatie voor een cultureel diverse afdeling. De overheid heeft een dienende functie voor de gehele bevolking. Dat gaat voor managers op voor allerlei soorten groepen. Daarnaast is het idee van legitimiteit ook praktisch: het is handig om met leden van een groep oplossingen te zoeken voor die groep.

Een manager geeft aan dat “groepen aanspreken en zo allerlei belangen binnenhalen” het belangrijkste is bij deze motivatie. Binnen organisatie 2 wordt legitimiteit gekoppeld aan de taak van de Rijksoverheid. Het draait volgens deze manager om “de dienende functie die een ministerie heeft voor de gehele bevolking.” Dit lijkt sterk op opmerkingen bij de vorige motivatie. Wanneer er gesproken wordt over de gehele bevolking, lijkt culturele diversiteit weer te krap geformuleerd. De dienende functie is er voor iedereen.

Verder maakt een manager het praktischer en vindt het handig als de organisatie met een bepaald vraagstuk te maken heeft, een bepaalde doelgroep die met dat vraagstuk te maken heeft in het eigen team vertegenwoordigd is. Het gaat dus om het dienen van verschillende belangen in de samenleving terwijl die belangen zelf ook binnen de Rijksoverheid vertegenwoordigd zijn.

### **5.1.2 Overzicht van het karakter van verschillende besproken motivaties**

In het figuur op de volgende pagina zijn de belangrijkste aspecten van de interviews met de managers over hun motivaties voor een cultureel divers team samengevat. De managers liggen tijdens hun verwoordingen van hun motivaties dicht tegen de definities uit de literatuur in het theoretisch kader aan.

Wat opvalt is dat bij elke motivatie wel een aspect genoemd wordt waarbij de inhoud ervan breder getrokken kan worden. Met name bij “arbeidsmarkt”, “gelijkheid” en “legitimiteit” is dit voor de managers het geval. De uitstraling als werkgever, het vormen van een afspiegeling

van de samenleving en de dienende functie van de Rijksoverheid voor de gehele bevolking zijn voorbeelden van uitspraken die niet alleen bij culturele diversiteit horen.

<b>Motivatie culturele diversiteit</b>	<b>Concluderende aspecten</b>
Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door culturele diversiteit uit te stralen als werkgever, trek je meer culturele diversiteit aan</li> <li>- De open en diverse uitstraling die dit met zich meebrengt, ligt erg dicht tegen inclusiviteit aan</li> </ul>
Creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturele diversiteit wordt gezien als bron om van te leren, en zo kwalitatiever te werken</li> <li>- Het belangrijkste is ‘‘diversity of thought’’, verschillende denkwijzen bij elkaar brengen</li> </ul>
Gelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biculturele groepen zijn onderdeel van het vormen van een afspiegeling, maar zijn niet de enige groepen om dat te doen.</li> <li>- De overheid heeft het als taak om verschillende groepen gelijke kansen te bieden, en dus zelf een afspiegeling te zijn</li> </ul>
Legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Rijksoverheid heeft een dienende functie voor de gehele bevolking, die is er voor allerlei soorten groepen</li> <li>- Het idee van legitimiteit is tegelijkertijd ook praktisch: het is handig om met leden van een groep oplossingen te zoeken voor die groep</li> </ul>

*Figuur 11: Overzicht van het karakter van verschillende besproken motivaties*

### 5.1.3 Overzicht genoemde motivaties door managers

In het figuur hierna is de motivatieladder schematisch weergegeven per organisatie. De managers zijn allemaal minimaal te typeren als sterk gemotiveerd voor culturele diversiteit.

De manager binnen organisatie 1 kan volgens de motivatieladder uit het theoretisch kader gekenmerkt worden als zeer sterk gemotiveerd voor culturele diversiteit. De managers uit organisatie 2 zijn samen te kenmerken als sterk gemotiveerd, omdat ze drie van de vier motivaties hebben verwoord in het interview. De geïnterviewde manager in organisatie 3 wist alle vier de motivaties voor een cultureel divers team te noemen, en kan getypeerd worden als zeer sterk gemotiveerde manager. Binnen organisatie 2 is tweemaal een half punt (1/2) toegekend, omdat daar in plaats van één manager er twee managers geïnterviewd zijn. Een “x” geeft aan dat een manager de motivatie wist te beschrijven.

	Score	Arbeidsmarkt	Creativiteit	Gelijkheid	Legitimiteit
Organisatie 1	100%	x	x	x	x
Organisatie 2	75 %	1/2	x	x	1/2
Organisatie 3	100 %	x	x	x	x

Figuur 62: Overzicht motivatieladder

### 5.1.4 Opvatting managers over culturele diversiteit

Managers geven aan dat de focus op culturele diversiteit te beperkt is. Daarnaast draait het volgens managers bij medewerkers om hun kennis en kunde. Dat laatste is het belangrijkste, zo wordt er gesteld. Managers hebben en willen dus een bredere focus op diversiteit.

Binnen organisatie 2 zijn twee managers geïnterviewd, binnen organisatie 1 en 3 is er één manager geïnterviewd. Vanuit de interviews komt sterk naar voren dat wanneer het gaat over culturele diversiteit, dat begrip te nauw wordt geacht. Het gesprek over culturele diversiteit wordt snel uitgebreid naar diversiteit in algemene zin, waarin het ook gaat over religie, gender en man/vrouw verhoudingen. Het doet volgens leidinggevendenden van organisatie 2 “geen recht aan de diversiteitsdiscussie of ambitie” als het gesprek verengd wordt tot dit specifieke onderdeel van diversiteit. Vanuit het idee dat divers kunnen denken bevorderlijk is voor de organisatie, wordt opgemerkt dat dat denken niet puur opgehangen is aan culturele

achtergronden. De manager van organisatie 1 bevestigt en “vindt percentages stellen een stigma”. Binnen organisatie 3 wordt dit beeld gedeeld. Culturele diversiteit is belangrijk, maar het staat niet voorop. Managers merken verder op dat omtrent het aannemen van nieuwe medewerkers het vooral belangrijk is dat iemand bepaalde dingen moet kunnen en kennen. “Iemand moet geschikt zijn voor de functie.” Er moet volgens een andere manager gekeken worden naar een goede aanvulling op het team, niet of iemand bijvoorbeeld van Turkse afkomst is.

### **5.1.5 Tussenconclusie managers culturele diversiteit**

Wanneer managers gevraagd wordt naar hun kijk op culturele diversiteit komen er twee aspecten duidelijk naar voren. De focus op culturele diversiteit is te beperkt. Daarnaast draait het bij medewerkers om hun kennis en kunde.

Dit beeld komt terug wanneer ze gevraagd wordt motivaties te verwoorden voor een cultureel divers team en organisatie. Verschillende culturele groepen zijn vrijwel constant een onderdeel van de pluraliteit aan groepen die de overheid vertegenwoordigt, zo stellen managers. Bijna alle managers kunnen de vier motieven noemen. De managers zijn volgens de motivatieladder minstens te typeren als sterk gemotiveerd. Ze zien de voordelen van het betrekken van mensen van verschillende culturen vanwege de uitstraling als werkgever, vanwege het werken vanuit verschillende zienswijzen, vanwege het zo veel mogelijk vormen van een afspiegeling van de samenleving en de dienende functie die de overheid voor die samenleving heeft. Ze zien pure culturele diversiteit alleen niet als uiteindelijk losstaand ideaal. De motivaties zijn wat betreft de managers in te vullen voor meer soorten groepen in de Nederlandse samenleving. Voor een goede samenstelling van een team is culturele achtergrond niet doorslaggevend, dat draait volgens managers om verschillende capaciteiten. Kennis en kunde is het voornaamste wanneer er een aanvulling op een team wordt gezocht.

### **5.1.6 Inzetten van adviesstijlen**

In deze paragraaf worden de resultaten besproken die afkomstig zijn uit de interviews met de diversiteitsadviseurs. De deelvragen “Wat is de visie van diversiteitsadviseurs op hun advieswerk omtrent culturele diversiteit bij de Rijksoverheid?” en “Welke adviesstijl zetten adviseurs op welke manier in tijdens het adviseren over culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid?” zullen worden besproken. De paragraaf begint met het bespreken van de inzet van de adviesstijlen.

#### **Expertstijl**

De expertstijl is niet een veelvoorkomende adviesstijl. De adviseurs zien zichzelf als expert,

maar de klant blijft de bepalende actor. Over de expertstijl wordt weinig gezegd. Adviseur 1 geeft aan dat wanneer een klant het vraagstuk zelf had kunnen oplossen, de adviseurs niet nodig waren. Ze zijn inhoudelijk expert maar zien de expertstijl niet als een stijl die je strategisch kunt inzetten. Er is dan ook geen specifiek moment in het adviesproces te noemen waarop deze stijl wordt aangenomen. Er wordt door adviseur 1 nog wel genoemd dat de klant uiteindelijk eigenaar van het vraagstuk is, en daarmee ook verantwoordelijk is. Als adviseur ben je expert, maar ben je er vooral om bij te sturen en te begeleiden.

#### Argumentatieve stijl

De argumentatieve stijl komt vooral voor in de beginfase. Deze stijl wordt vooral gekenmerkt door gesprekstechnieken. De strategische inzet is dan ook ingaan op iemands uitdrukkingen en zelf klanten positief beïnvloeden aan de hand van taal. Adviseur 1 geeft aan dat deze stijl vooral in de beginfase van een adviesproces wordt ingezet. Het is de kennismakingsfase, waarin taal een belangrijke rol speelt. Adviseur 1 hanteert een argumentatieve stijl wanneer er een kans is om een klant positief te beïnvloeden aan de hand van taal. “Meeveren en dan meenemen”. Adviseur 2 neemt deze stijl aan wanneer een klant bepaalde negatieve uitspraken heeft. Adviseur 2 is geïnteresseerd in hoe iemand zich uitdrukt. Toch is adviseur 2 niet bewust bezig met het aannemen van een argumentatieve stijl. Bij adviseur 1 komt de focus op de taal die er in het gesprek gehanteerd wordt, vooral vanuit intuïtie naar boven.

#### Interactieve stijl

Deze stijl is vooral van toepassing wanneer er wederzijds begrip gecreëerd moet worden. Dat komt bijvoorbeeld voor als er meerdere actoren, zoals afdelingen of hele ministeries, in beeld zijn. Uiteindelijk draait het binnen deze stijl om het vinden van een middenweg. Deze stijl wordt gehanteerd als partijen verschillende ideeën hebben bij een profiel van een kandidaat bij een bestaande vacature. Een ander voorbeeld dat in een interview werd gegeven is wanneer ministeries in een samenwerking evenredige aandacht willen genieten. Adviseur 2 noemt binnen de inzet van deze stijl met name het creëren van wederzijds begrip binnen de hiërarchische lijn van de organisatie. Wanneer verschillende lagen het oneens zijn, is dit de stijl om de onenigheid te beslechten. Adviseur 1 noemt dat deze stijl in het algemeen nuttig is wanneer je met meerdere partijen aan tafel zit. Het is dan van belang om naar elke partij te luisteren. Een gevolg van iedereen aan het woord laten kan consensus zijn, een middenweg tussen verschillende belangen of ideeën.

#### Participatieve stijl

De participatieve stijl wordt gebruikt door adviseurs wanneer ze zelf groepen

vertegenwoordigen, of wanneer groepen worden geïnterviewd. Deze stijl wordt bijvoorbeeld gehanteerd wanneer er “kwaliteiten ontbreken in een functieprofiel.” Het idee van participatie van een doelgroep wordt op drie manieren verwezenlijkt door de adviseurs. Adviseur 1 geeft aan zichzelf een vertegenwoordiger te voelen van doelgroepen waar de overheid wel beleid voor schrijft maar die niet binnen de overheid vertegenwoordigd zijn. Adviseur 2 is gericht op het interviewen van doelgroepen. Zo stelt de adviseur dat het belangrijk is om mensen van een bepaalde doelgroep te interviewen die er al werken. Op die manier kan de groep toch relatief eenvoudig betrokken worden. Naast het interviewen van mensen van een doelgroep die al bij de overheid werken, is het ook van belang om mensen van de doelgroep te interviewen over wat hen al dan niet aantrekt aan de Rijksoverheid.

### Processtijl

De processtijl komt weinig voor bij de adviseurs. Het proces begeleiden is operationeel, en dat zijn de adviseurs meestal niet. Ze zijn alleen betrokken in de eerste fase, de wervings- en selectiefase. Tijdens het proces daarna zijn de adviseurs niet meer betrokken. De adviseurs geven aan dat ze vaak niet betrokken zijn bij het aannemen van een nieuwe medewerker en het vervolgens betrekken bij de werkzaamheden en de gang van zaken, de on-boarding. Adviseur 2 geeft overstijgend aan dat “alle schakels in elkaar moeten passen” en dat alle betrokkenen zo sterk zijn als de zwakste schakel. Adviseur 1 geeft duidelijk aan dit als adviseur weinig te doen. In de rol van recruiter, een rol die de adviseurs ook vervullen, komt deze stijl meer aan bod. Recruitment is operationeler dan slechts advies geven.

### Rationele stijl

De rationele stijl wordt vooral ingezet in het intakegesprek. Klanten moeten beweegredenen van de adviseurs begrijpen en snappen wat langetermijngevolgen kunnen zijn van het negeren van het vraagstuk. Adviseur 1 geeft duidelijk aan deze stijl te hanteren bij het intakegesprek, aan het begin van het adviestraject. Adviseur 1 benadrukt bij klanten vaak de nadelige gevolgen op de lange termijn wanneer een organisatie niet bewust bezig is met culturele diversiteit. Hoewel het hier draait om het inzetten van kennis en bepaalde verwachtingen, geeft adviseur 1 aan niet letterlijk onderzoeken aan te halen. Wetenschappelijke onderzoeken kunnen klanten “zelf opzoeken en doornemen”. Adviseur 2 betreft de rationele stijl vooral op de eigen rol. “Klanten moeten weten waarom ik dingen doe, ik geef ze inzicht in oorzaak en gevolg”.

### 5.1.7. Overzicht inzetten adviesstijlen

De adviseurs waren zich niet bewust van de stijlen, maar herkenden de definities zoals die beschreven staan in het theoretisch kader wel. Twee stijlen waren in de praktijk niet van toepassing, de expertstijl en de processtijl. De expertstijl werd meer gezien als een rolomschrijving. De processtijl was herkenbaar, maar niet in de rol als adviseur. Als diversiteitsrecruiter, de andere taak van de adviseurs, was dit meer van toepassing.

De andere vier stijlen waren herkenbaar en leverden kenmerken en voorbeelden uit de praktijk op. In onderstaand schema zijn de stijlen die worden toegepast, kernachtig beschreven zoals deze in de interviews werden besproken. De stijlen zijn weergegeven op basis van het moment van inzetten en welke kenmerken van belang zijn wanneer er over culturele diversiteit geadviseerd dient te worden.

<b>Adviesstijl</b>	<b>Moment van inzetten in de praktijk</b>	<b>Kenmerken praktijk</b>
Argumentatief	Bij kennismaking	<ul style="list-style-type: none"><li>- Positief beïnvloeden met taal</li><li>- Erachter komen wat iemand bedoelt</li></ul>
Interactief	Bij meerdere belangen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Naar iedereen luisteren</li><li>- Consensus bereiken</li></ul>
Participatief	Bij het ontbreken van een kwaliteit in een functieprofiel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zelf een doelgroep vertegenwoordigen</li><li>- De doelgroep, werkzaam of niet werkzaam bij de overheid, interviewen</li></ul>
Rationeel	Bij kennismaking	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inzicht geven in beweegredenen</li><li>- Benadrukken lange termijn nadelige gevolgen</li></ul>

Figuur 13: Overzicht inzetten adviesstijlen

### **5.1.8 Visie van adviseurs op advieswerk omtrent culturele diversiteit**

Adviseurs vinden hun werk belangrijk en nuttig, maar spreken vooral over verbetermogelijkheden die ze zien. Adviseurs vragen zich af of alle lagen binnen ministeries het belang inzien van culturele diversiteit. Het tweede probleem dat ze zien is de “doorvertaling” van cultureel diversiteitsbeleid naar de dagelijkse gang van zaken. Het probleem omtrent het belang inzien richt zich op de opgestelde streefcijfers die zijn opgesteld voor (het aannemen van) rijksambtenaren met een biculturele achtergrond. De streefcijfers komen vanuit het topmanagement. Een adviseur merkt op dat het verder in organisaties nog nauwelijks leeft. Een adviseur vraagt zich af of “andere lagen ook door hebben hoe belangrijk het is” om een cultureel diverse organisatie te hebben. Het tweede probleem dat adviseurs zien is de zogenaamde on-boarding van mensen met een biculturele achtergrond. Als dat niet gewaarborgd wordt, zo stelt een adviseur, gaan mensen ook snel weer weg. Het aannemen van mensen met een biculturele achtergrond moet na het aannemen wel vertaald worden naar de dagelijkse gang van zaken.

### **5.1.9 Tussenconclusie adviseurs over culturele diversiteit**

Adviseurs zien twee problemen met culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid. Adviseurs vragen zich af of alle lagen binnen ministeries het belang inzien van culturele diversiteit. Daarnaast zien ze een probleem in het vertalen van diversiteitsbeleid naar de dagelijkse gang van zaken na het aannemen van nieuwe medewerkers. Zelf zijn de adviseurs niet betrokken in die doorvertaling, zo werd duidelijk in de interviews en met name tijdens het bespreken van de processtijl. Ze zijn alleen betrokken in de eerste fase, de wervings- en selectiefase van mensen met een biculturele achtergrond. Tijdens het proces daarna zijn de adviseurs niet meer betrokken. Twee stijlen waren niet van toepassing in het werk van de adviseurs, namelijk de processtijl en de expertstijl. De overgebleven vier stijlen gebruiken de adviseurs in hun werk. De argumentatieve stijl komt vooral in de beginfase voor. Deze stijl wordt vooral gekenmerkt door gesprekstechnieken. De strategisch inzet is dan ook ingaan op iemands uitdrukkingen en zelf klanten positief beïnvloeden aan de hand van taal. De rationele stijl wordt ook vooral ingezet in het intakegesprek. Klanten moeten beweegredenen van de adviseurs begrijpen en snappen wat langetermijngevolgen kunnen zijn van het negeren van het vraagstuk. De interactieve stijl is van belang bij meerdere partijen en draait om het luisteren naar elke partij. Een gevolg van iedereen aan het woord laten kan consensus zijn, een middenweg tussen verschillende belangen of ideeën. De participatieve stijl wordt gebruikt doordat adviseurs zelf



groepen vertegenwoordigen, of dat de desbetreffende groepen worden geïnterviewd.

## **5.2 Resultaten inclusiviteit**

In deze paragraaf worden de resultaten omtrent inclusiviteit besproken. De volgende deelvragen zullen worden besproken: “Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens managers bij de Rijksoverheid en wat zien zij als hun rol om dat te bevorderen?”, “Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens medewerkers van verschillende teams binnen de Rijksoverheid?” en “Welke aspecten van een inclusieve organisatiecultuur ervaren medewerkers van verschillende Rijksorganisaties?”.

### **5.2.1 Definitie inclusiviteit managers**

Voor managers is inclusiviteit ontstaan voor mensen met een andere achtergrond, medewerkers een stem geven in besluitvorming, ruimte bieden om jezelf te zijn en mensen beoordelen op hun werk binnen de bestaande bedrijfscultuur. Voor de geïnterviewde managers in organisatie 2 is inclusiviteit meerdere dingen. Een manager vindt het bijvoorbeeld belangrijk dat mensen een stem hebben in dingen die hen raken. Het draait om betrokkenheid in het besluitvormingsproces. De andere manager in organisatie 2 heeft meerdere ideeën over inclusiviteit. “Het is eigenlijk dat je mensen zich thuis laat voelen.” Deze manager vindt het belangrijk dat je ervoor zorgt dat mensen zichzelf kunnen zijn. Daar hoort ook op een vanzelfsprekende manier ontstaan voor mensen met een andere achtergrond bij. “Anderzijds heb je ook zoiets als een bedrijfscultuur.” Mensen vergroeien met het bedrijf, het is niet vreemd als iemand ergens werkt dat hij of zij een beetje verandert. “Je bent ook een soort kameleon.” Binnen organisatie 3 geeft de manager aan openheid voor verschillen belangrijk te vinden. Die openheid mag ver doorgevoerd worden: “Eigenlijk is het niet eens een factor, iedereen hoort erbij.” Communicatie daarin is belangrijk. Wanneer er een gesprek mogelijk is binnen een team, zo stelt deze manager, ontstaat er begrip, aanvaarding en respect. De geïnterviewde manager van organisatie 1 ziet inclusiviteit als een cultuur waarin mensen de ruimte voelen om zichzelf te zijn. Mensen worden idealiter beoordeeld op hun werk, niet op hun uiterlijk.

### **5.2.2 Rolopvatting binnen inclusiviteit**

Managers zien het als hun taak om plannen van medewerkers uit te proberen, niet gelijk met andere oplossingen komen, ruimte te bieden voor ontplooiing en het gesprek over het gesprek voeren. Managers in organisatie 2 geven niet concreet aan wat hun rol precies is in het

faciliteren van een inclusieve organisatiecultuur. De manager van organisatie 1 heeft meerdere ideeën over zijn rol als manager in een inclusieve cultuur. Een voorbeeld van deze manager is ruimte geven aan voorstellen van medewerkers: “laten we het ook eens proberen.” In de onderlinge communicatie vindt deze leidinggevende het belangrijk om te luisteren. “Niet gelijk met oplossingen komen. Ruimte geven.” Die ruimte kan zorgen voor ontplooiing. De manager in organisatie 3 ziet zijn rol als manager als iemand met een voorbeeld.” Mensen doen niet wat je zegt, maar wat je doet.” Deze manager wil met medewerkers het gesprek over het gesprek voeren, en zich richten op meta-communicatie.

### **5.2.3 Tussenconclusie managers over inclusiviteit**

Voor managers is inclusiviteit ontstaan voor mensen met een andere achtergrond, medewerkers een stem geven in besluitvorming, ruimte bieden om jezelf te zijn en mensen te beoordelen op hun werk binnen de bestaande bedrijfscultuur. Om die cultuur de bewerkstelligen kunnen zij zelf plannen van medewerkers uitproberen, niet gelijk met andere oplossingen komen, ruimte bieden voor ontplooiing en het gesprek over het gesprek voeren.

### **5.2.4 Definitie inclusiviteit medewerkers**

“Waar je ook vandaan komt, van wie je ook houdt”

Medewerkers zien een inclusieve organisatiecultuur als een cultuur waarin medewerkers welkom zijn en alle kansen en vrijheid in werkwijze krijgen binnen de functie die ze vervullen, ongeacht iemands achtergrond of voorkeuren. Het draait om het contact tussen mensen. Zo geeft een medewerker aan het belangrijk te vinden dat mensen “ervoor openstaan om elkaar als mens te leren kennen”.

### **5.2.5 Aspecten van inclusie**

“Er zit verschil tussen mensen”

Gelijkwaardige behandeling betekent volgens medewerkers niet dat iedereen op precies dezelfde manier moet worden behandeld: mensen zijn verschillend en vragen ook om een verschillende benadering. Zowel bij organisatie 1 als bij organisatie 3 is deze gelijke behandeling het geval. Een medewerker zegt dat “sturing hier individualistisch is gericht, maatwerk”.

“Leidinggevenden beslissen zelf uit gemak”

Binnen organisatie 3 zijn medewerkers tevreden over de inspraak die ze hebben in beslissingen. Er wordt draagvlak bij ze gecreëerd. Binnen organisatie 1 zijn medewerkers niet erg enthousiast over dit onderwerp. Een medewerker ervaart geen veilig gevoel om kritiek te

uiten. “Als de, via de mail verstuurde, taakverdeling met 30 mensen wordt besproken durf ik geen kritiek te uiten”.

“Hoog in de lijn en digitaal”

Bij beide organisatie wordt binnen de desbetreffende afdelingen niet over inclusiviteit gesproken. Hoog in de hiërarchische lijn en via het intraweb van de Rijksoverheid zien medewerkers wel signalen die met dit thema te maken hebben. Niet alle geïnterviewde medewerkers vinden het even belangrijk dat inclusie onderwerp van gesprek is. Een medewerker van organisatie 3 vraagt zich af waarom dit aspect nodig is: “Waarom moeten we dat constant tot gesprek verheffen?”. Binnen organisatie 1 wordt vooral over het gebrek aan inclusiviteit gesproken.

“We weten welke argumenten er spelen”

Binnen organisatie 3 is er slechts één medewerker die spreekt over een decentrale structuur. Specifiek gaat het dan over transparantie in beslissingen. De medewerker geeft aan dat het gebruikelijk is om bij hoger geplaatsten aan te geven hoe je aan je beslissingen komt. Daartegenover staat volgens deze medewerker dat managers dat ook laten zien, omdat ze een voorbeeldfunctie hebben als leidinggevende. Binnen organisatie 1 zijn de medewerkers het niet eens over dit onderwerp. Waar de ene medewerker stelt dat collega’s vaak weten hoe een beslissing tot stand is gekomen en welke argumenten er spelen, stelt de andere medewerker dat leidinggevend niet nadenken over hun argumentatie. Transparantie wordt volgens deze medewerker pas geboden “op het moment dat ik het zou vragen”.

“Altijd toegankelijk”

In organisatie 3 wordt de leidinggevende beschreven als iemand die naar de persoon kijkt en laagdrempelig te benaderen is. Deze manager zet mensen letterlijk centraal: “Vertel, waar ben je mee bezig?”. In organisatie 3 lijkt de manager vooral gericht op kwaliteit en expertise. Een medewerker van die afdeling geeft aan te willen dat “onze managers de menselijke kant centraal stellen.”

### **5.2.6 Overzicht aanwezige aspecten van inclusiviteit**

In figuur 14 zijn de aspecten van een inclusieve organisatiecultuur weergegeven zoals die besproken zijn in de interviews met medewerkers. Bij organisatie 1 waren de medewerkers het over twee aspecten niet eens. De organisatie krijgt bij deze aspecten een 1/2 punt op de ontwikkelde inclusiviteitsladder vanuit het theoretisch kader.

Een “x” geeft aan dat het aspect aanwezig is. Een “-” geeft aan dat het aspect niet aanwezig is.

	<b>Gelijke behandeling</b>	<b>Betrokken in besluit- vorming</b>	<b>Verbonden- heid afdelingen</b>	<b>Decentrale structuur</b>	<b>Trans- formationele manager</b>
Organisatie 1	x	-	-	1/2	1/2
Organisatie 3	x	x	-	x	x

*Figuur 14: Overzicht aanwezige aspecten inclusiviteit*

### **5.2.7 Tussenconclusie medewerkers**

Inclusiviteit is voor medewerkers binnen hun functie vrijheid in werkwijze ervaren en kansen krijgen, op een open manier ongeacht iemands achtergrond of voorkeuren. Omtrent het aspect “gelijke behandeling” geven medewerkers aan ze graag gelijk willen worden behandeld als een directe collega, maar niet hetzelfde. De sturing moet individualistisch zijn ingestoken. Omtrent “inspraak in beslissingen” valt op dat het op kleine dingen stuk kan lopen. Medewerkers willen in een veilige omgeving in gesprek kunnen gaan over taakverdelingen. De “verbondenheid van afdelingen” valt nog sterk te verbeteren. Er wordt binnen beide afdelingen niet gesproken over een inclusieve cultuur. Medewerkers zien het onderwerp slechts hoog in de lijn en digitaal terug. De “decentrale structuur” komt vooral tot uiting omdat medewerkers en managers argumentaties van elkaar verwachten in hun werk. Rijksorganisaties blijven hiërarchische organisaties. Het aspect “transformationele manager” is bij één van de twee organisaties aanwezig. Het kan nog beter op het gebied van mensgericht zijn. Managers moeten opletten dat ze niet puur gefocust zijn op kwaliteiten en expertises.

Organisatie 1 kan vanuit de inclusiviteitsladder getypeerd worden als een matig inclusieve organisatie. Organisatie 3 kan getypeerd worden als een organisatie met een sterke inclusieve cultuur. Het aspect waar beide organisaties nog niet scoren is de “verbondenheid van afdelingen.” Over inclusiviteit wordt, buiten HRM en P&O-afdelingen, niet gesproken. Daardoor merken geïnterviewde medewerkers alleen iets van het thema, en het belang ervan, via digitale kanalen en via plannen van het hogere management. Op die manier kan er ook niet over geleerd worden van elkaar.

In het theoretisch kader wordt vanuit de literatuur al geschetst dat het thema het “hr-jasje” te krap is. Het thema is voor medewerkers ver weg, in plaats van dichtbij. Juist dit aspect kan ervoor zorgen dat er over de andere aspecten gepraat en gediscussieerd wordt, waardoor een

team zijn eigen weg hierin kan vinden. Alleen zo kan een cultuur, op maat, inclusiever worden. Het thema inclusiviteit leeft nog niet binnen deze Rijksorganisaties.

## **6. Analyse**

Om op basis van de onderzoeksresultaten uitspraken te doen over het optimaliseren van culturele diversiteit en inclusiviteit binnen de Rijksoverheid, volgt een analyse waarin resultaten met elkaar worden verbonden. De analyse richt zich in eerste instantie op de concepten uit het causaal model: adviesstijlen, motivaties en een inclusieve cultuur. Er zal blijken dat er weinig overtuigende verbanden tussen de concepten zijn gevonden. Na het analyseren van deze concepten wordt er ingezoomd op de andere resultaten die verkregen zijn. Vanaf paragraaf 6.3 komt de analyse los van de specifieke theoretische concepten uit het causaal model, en wordt er op een overstijgende manier naar de data gekeken. Het analyseren van de andere resultaten legt een onverwachte discrepantie bloot die erg belangrijk blijkt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

### **6.1. Adviesstijlen en motivaties**

De eerste en belangrijkste koppeling is die van de “argumentatieve adviesstijl” aan alle vier de motivaties. De adviseurs hebben aangegeven dat de “argumentatieve adviesstijl” belangrijk is tijdens de kennismaking met de managers als klant. Het is de kennismakingsfase, waarin taal een belangrijke rol speelt. Het verwoorden van motivaties om aan de slag te gaan met culturele diversiteit is per definitie een kwestie van uitingen. De stijl wordt vooral ingezet om te achterhalen wat de vraag achter de vraag is.

Adviseurs kunnen de stijl ook inzetten om een klant positief te beïnvloeden aan de hand van taal. Dit positief beïnvloeden is een techniek die in het theoretisch kader is beschreven als een “frame reflectieve benadering”. Het draait in die benadering om bewustwording van bestaande frames, wat de adviseur in staat stelt om te reframen. Dit is wat de adviseur bedoelt met “positief beïnvloeden aan de hand van taal” en “meeveren en dan meenemen”. De adviseur maakt dus gebruik van deze adviesstijl. De adviseurs gebruiken deze stijl dus onbewust wanneer managers spreken over motivaties voor een cultureel divers team. Wanneer een klant weinig motivaties weet te noemen, wat bij de geïnterviewde managers niet het geval was, kan een adviseur een breder palet aan motivaties met een manager bespreken om zo, aan de hand van taal, positief te beïnvloeden.

Het verband tussen de “rationele adviesstijl” en de motivatie “creativiteit” is abstracter. Wanneer adviseurs de rationele stijl inzetten leggen ze managers vaak uit wat voordelen zijn van culturele diversiteit, maar ook wat nadelige langetermijngevolgen kunnen zijn van het negeren van het thema. Een concreet voorbeeld van een voordeel en een gevolg is een

creatiever werkproces. Binnen de motivatie “creativiteit” noemen managers dat culturele diversiteit oplossingen met zich meebrengt die anders gemist zouden kunnen worden. De rationele stijl zou dus ingezet kunnen worden om managers dit idee duidelijk te maken, wanneer ze zelf nog niet bekend zijn met dit motief.

Een andere koppeling die voorzichtig gemaakt kan worden is die tussen de “participatieve adviesstijl” en de motivatie “legitimiteit”. De participatieve stijl wordt gebruikt doordat adviseurs zelf groepen vertegenwoordigen, of wanneer de desbetreffende groepen worden geïnterviewd. Managers zeggen over het idee van legitimiteit onder andere dat het praktisch is. Het is handig om met leden van een groep oplossingen te zoeken voor die groep. Deze stelling van de managers werd eerder in dit onderzoek al gepresenteerd binnen de theorie over de “participatieve adviesstijl”. Een belangrijk voordeel van deze stijl is dat de organisatie dan beter kan aansluiten bij de wensen en behoeften van bepaalde groepen. Dit heeft allerlei voordelen en versterkt de legitimiteit van de organisatie en haar handelen.

De koppeling tussen adviesstijlen en motivaties voor culturele diversiteit kan dus slechts op een abstract niveau gemaakt worden. De belangrijkste koppeling is die tussen de “argumentatieve adviesstijl” en alle vier de stijlen. Andere koppelingen moeten voorzichtiger worden gemaakt. De grootste belemmering van deze koppelingen is dat managers niet één specifieke motivatie aanhangen, maar juist minstens drie van de vier motivaties benoemen.

## **6.2 Motivaties en inclusieve cultuur**

Een theoretische verwachting in dit onderzoek was dat wanneer een manager sterk gemotiveerd was voor culturele diversiteit, het team dat de manager leidinggeeft ook sterk een inclusieve cultuur ervaart. Dit blijkt niet het geval. Om dit verband te analyseren moeten de resultaten van managers en medewerkers worden vergeleken. De vergelijking kan gemaakt worden bij organisatie 1 en 3. De geïnterviewde manager bij organisatie 1 kan volgens de ontwikkelde motivatieladder getypeerd worden als zeer sterk gemotiveerd, omdat deze manager alle vier de motivaties wist te benoemen. De resultaten omtrent inclusiviteit bij de medewerkers scoorden niet zo hoog. Volgens de inclusieladder kan organisatie 1 getypeerd worden als een matig inclusieve organisatie. Bij organisatie 1 kan, binnen het geselecteerde team, dus niet gesproken worden van een verband tussen motivaties van een manager voor culturele diversiteit en een ervaren inclusieve cultuur door medewerkers. De geïnterviewde manager bij organisatie 3 kan volgens de ontwikkelde motivatieladder ook getypeerd worden als zeer sterk gemotiveerd, omdat deze manager alle vier de motivaties wist te benoemen. De

resultaten omtrent inclusiviteit bij de medewerkers scoorden vrij hoog. Volgens de inclusieladder kan organisatie 3 getypeerd worden als een sterk inclusieve organisatie. Bij organisatie 3 kan, binnen het geselecteerde team, dus wel gesproken worden van een verband tussen motivaties van een manager voor culturele diversiteit en een ervaren inclusieve cultuur door medewerkers.

Een sterk gemotiveerde manager voor culturele diversiteit geeft dus niet per definitie leiding aan een team dat sterk inclusiviteit ervaart. De theoretische verwachting klopt, in deze proefneming, dus niet. Een niet inclusieve organisatiecultuur kan de beschreven motivaties voor een cultureel divers personeelsbestand, en de praktische voordelen die daarin benut kunnen worden, dwarsbomen. Zoals eerder beschreven voelen mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, zich veiliger in organisaties waar een inclusieve organisatiecultuur heerst. De analyse van deze theoretische verwachting benadrukt dat wanneer managers de voordelen van culturele diversiteit willen benutten, ze eerst met inclusiviteit aan de slag moeten. Wanneer die cultuur bewerkstelligd is kunnen de motivaties voor culturele diversiteit, die tegelijkertijd ook de voordelen beschrijven, benut worden.

### **6.3 Opvattingen over en problemen bij culturele diversiteit**

Adviseurs zien een probleem in de bewustwording binnen alle lagen van Rijksorganisaties over het belang van culturele diversiteit. Toch waren de geïnterviewde managers, die op allerlei lagen binnen Rijksorganisaties werkzaam zijn, sterk in het zelfstandig beschrijven van motivaties voor culturele diversiteit. Ze formuleerden vrijwel allemaal de vier motivaties die afkomstig waren uit de literatuur. Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat, binnen de onderzoekspopulatie, managers zich bewust zijn van het belang van culturele diversiteit. Echter, uit alle interviews met managers kwam naar voren dat ze de focus op culturele diversiteit te beperkt achten. Managers zien met name het belang van algemene diversiteit, in de breedste zin van het woord. De verwoorde motivaties gaan voor managers dan ook eigenlijk op voor algemene diversiteit. Managers zijn dus bewust van en gemotiveerd voor diversiteit in de breedte. Adviseurs richten zich, duidelijk afgebakend, op culturele diversiteit. Hier ontstaat een discrepantie omdat de partijen zo niet op één lijn liggen in hun adviesrelatie. Dit beeld wordt versterkt wanneer de resultaten van de adviseurs en de managers verder geïnterpreteerd worden. Adviseurs zien een probleem in het vertalen van cultureel diversiteitsbeleid naar de dagelijkse gang van zaken, nadat nieuwe werknemers zijn aangenomen. Ze maken zich hier zorgen over een fase waarin zij als adviseurs niet meer



betrokken zijn. De fase na het werven en selecteren van nieuwe medewerkers draait om het betrekken in de werkzaamheden van het team en/of van de afdeling. Het draait voor managers bij medewerkers, in het werven en selecteren en daarna, om kennis en kunde. De gewenste doorvertaling van cultureel diversiteitsbeleid verdwijnt dus naar de achtergrond omdat managers gefocust zijn op iemands expertise en ervaring, in plaats van culturele achtergrond en de mogelijkheden die dat specifieke kenmerk met zich meebrengt.

De focus van managers op expertises en ervaringen van personen, ongeacht hun culturele achtergrond, neigt meer naar het thema waar adviseurs zich niet op richten in hun werk, inclusiviteit.

#### **6.4 Bevorderen inclusiviteit**

Voor managers is inclusiviteit ontstaan voor mensen met een andere achtergrond, medewerkers een stem geven in besluitvorming, ruimte bieden om jezelf te zijn en mensen te beoordelen op hun werk binnen de bestaande bedrijfscultuur. Medewerkers zien een inclusieve organisatiecultuur als een cultuur waarbinnen medewerkers welkom zijn en alle kansen en vrijheid in werkwijze krijgen binnen de functie die ze vervullen, ongeacht iemands achtergrond of voorkeuren. Het draait om het contact tussen mensen. Deze twee definities van managers en medewerkers zijn vrij compleet en komen in grote mate met elkaar overeen. De wetenschappelijke literatuur beschrijft veel van de elementen die managers en medewerkers noemen. De managers en medewerkers lijken dus omtrent inclusiviteit qua definitie op een lijn te liggen. Managers zien voor zichzelf, binnen hun definitie van inclusiviteit, een rol weggelegd om plannen van medewerkers uit te proberen, niet gelijk met andere oplossingen komen, ruimte te bieden voor ontplooiing en het gesprek over het gesprek te voeren. Kijkend naar de aspecten van inclusiviteit die in dit onderzoek worden gehanteerd en sterk op de manager zijn gericht, vallen een aantal dingen op. Het uitproberen van ideeën van medewerkers past bij het idee van een decentrale structuur waarbij beslissingen dichtbij de plaats van impact ervan worden gemaakt. Omdat er minder niveaus in een decentrale organisatie bestaan, ervaren medewerkers sneller een gevoel van positieve invloed, gelijkheid en mede daarmee inclusiviteit.

Het idee dat een manager zijn of haar medewerkers ruimte biedt voor ontplooiing, iets dat voor iedereen anders is, sluit goed aan op een transformationele opstelling van een manager. Toch wordt het niet erg concreet. Ruimte bieden voor ontplooiing wordt niet uitgelegd. Verder noemen managers nog wel dat het gesprek over het gesprek belangrijk is, de meta-

communicatie. Ze gaan hier niet verder in op het gesprek over inclusiviteit en de bevordering daarvan. Managers zien voor zichzelf dus niet een rol weggelegd als aanjager van dit thema. De aspecten uit de literatuur worden niet letterlijk genoemd door managers als onderdeel van hun roloppvatting. Dat was ook niet de verwachting. Toch kunnen managers inspraak van medewerkers meer bevorderen en het thema “inclusiviteit” aanjagen meer als hun taak zien. Dit zijn aspecten die zij niet benoemen als onderdeel van hun rol in inclusie.

Uit de resultaten bij de medewerkers blijkt dat er weinig verbondenheid tussen afdelingen bestaat op het gebied van inclusiviteit. Over inclusiviteit wordt weinig tot niet gesproken binnen de teams die zijn onderzocht. Een medewerker geeft aan inclusiviteit slechts “hoog in de lijn en digitaal” terug te zien. Managers geven ook niet aan het als hun taak te zien om aanjager te zijn van inclusiviteit binnen de organisatiecultuur. Dit is nog een gemis, omdat een onderwerp als inclusiviteit een natuurlijk onderdeel zou moeten zijn van organisatieontwikkelingen. Alleen signalen hoog in de lijn en digitaal zijn daarvoor niet genoeg. Op die manier blijft het thema ver weg van de gemiddelde medewerker en blijft het bij HRM-afdelingen, het topmanagement en bijvoorbeeld de onlinecommunicatieteams. De focus op HRM heeft als gevolg dat het uitsluitend een vraagstuk is bij reguliere personeelsprocessen als instroom, doorstroom en mogelijke uitstroom. Voor het bevorderen van inclusiviteit is juist verbinding nodig.

Een medewerker bij organisatie 1 geeft daarnaast sterk aan dat er een gebrek ligt aan de mogelijkheid om als medewerker mee te beslissen. “Leidinggevendens beslissen zelf uit gemak” zo stelt deze medewerker. Inclusiviteit wordt ervaren doordat medewerkers het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en dat hun mening serieus en in overweging wordt genomen. Dit aspect geven managers ook niet concreet aan wanneer ze spreken over hun rol. In het theoretisch kader werd beschreven hoe belangrijk dit aspect is voor inclusiviteit. Medewerkers willen dat leidinggevendens om hen geven en ze verwachten dat er eerlijke, objectieve beslissingen worden genomen op basis van feiten in plaats van op vooroordelen. Dit behelst ook dat medewerkers de kans krijgen om input te geven of hun zorgen te uiten tijdens een besluitvormingsproces in de organisatie. Inspraak in beslissingen wordt vanuit de literatuur genoemd als een belangrijk aspect van inclusiviteit, een medewerker geeft aan dat het er in organisatie 1 slecht mee gesteld is en managers noemen het niet wanneer zij hun roloppvatting schetsen.

## **6.5 Adviseren over culturele diversiteit en inclusiviteit**

Het analyseren van het werk van de adviseurs in relatie tot inclusiviteit was geen uitgangspunt van dit onderzoek. De theoretische concepten werden niet eerder aan elkaar gelinkt omdat er, door een beeldvorming in theorie en praktijk, vanuit werd gegaan dat het advieswerk niet over dit thema gaat. Dat beeld klopt, maar in dit hoofdstuk werd de noodzaak van het verbinden van het advieswerk aan inclusiviteit duidelijk. Managers, die geadviseerd worden door de adviseurs, waren bewust van en gemotiveerd voor diversiteit in de breedte. Daarnaast neigt de focus van managers op expertises en ervaringen van personen ongeacht hun culturele achtergrond meer naar het thema waar adviseurs zich niet op richten in hun werk, inclusiviteit. Een probleem dat adviseurs zien omtrent het thema culturele diversiteit sluit daarop aan. Dat draait om het vertalen van diversiteitsbeleid naar de dagelijkse gang van zaken na het aannemen van nieuwe medewerkers. Zelf zijn de adviseurs niet betrokken in die doorvertaling, zo werd duidelijk in de interviews. Adviseurs richten zich, duidelijk afgebakend, op culturele diversiteit in de wervings- en selectiefase. Hier ontstaat een discrepantie omdat de partijen zo niet op één lijn liggen in hun adviesrelatie. Culturele diversiteit en inclusiviteit kunnen niet zonder elkaar, zo was ook al te lezen in het theoretisch kader. In het theoretisch kader werd geschetst dat een inclusieve cultuur wordt geassocieerd met positieve uitkomsten, zoals een goede sfeer binnen een team, hogere medewerkerstevredenheid en een hogere productiviteit op de werkplek. Een organisatiecultuur die niet inclusief is, kan leiden tot een stagnatie van betrokkenheid van medewerkers en de motivatie die zij hebben voor hun werk en de organisatie zelf.

Uit deze analyse blijkt dat adviseurs, in het licht van theorie en praktijk, een te klein aandachtsgebied hebben. In de resultaten komen verschillende mogelijkheden voor om het advieswerk completer te maken. Deze constatering was niet verwacht in dit onderzoek, maar blijkt van wezenlijk belang voor het bevorderen van de thema's culturele diversiteit en inclusiviteit binnen de Rijksoverheid. In de conclusie worden onder andere verdere aanbevelingen gedaan om het advieswerk van de adviseurs uit te breiden naar aanleiding van de analyse in dit hoofdstuk.

## **7. Conclusie en reflectie**

De hoofdvraag van dit onderzoek is “Op welke manieren kunnen diversiteitsadviseurs en managers bijdragen aan het slagen van diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid?”

Door inzicht te verkrijgen in hoe betrokken ambtenaren de thema's ervaren en definiëren, en door gedetailleerd naar het adviseren omtrent de twee thema's te kijken, beoogt deze scriptie aanbevelingen te doen over het verder bevorderen van culturele diversiteit en inclusiviteit binnen de Rijksoverheid. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag wordt eerst stilgestaan bij de empirische deelvragen in paragraaf 6.1. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord in 6.2, waarin er ook aanbevelingen worden gedaan voor de (bestuurskundige) praktijk. In de laatste paragrafen van dit hoofdstuk zal er kritisch worden gereflecteerd op de gebruikte theorie, de methoden en de resultaten en zal er worden stilgestaan bij de bijdrage van dit onderzoek.

### **7.1 Beantwoording deelvragen empirie**

De eerste deelvraag die gesteld is over de adviseurs is: “Wat is de visie van adviseurs op hun advieswerk omtrent culturele diversiteit bij de Rijksoverheid?” Adviseurs vragen zich af of alle lagen binnen een ministerie het belang inzien van culturele diversiteit. Daarnaast missen de adviseurs de vertaling van cultureel diversiteitsbeleid, en daarmee hun advieswerk, naar de dagelijkse gang van zaken. De tweede deelvraag die te maken had met adviseurs was: “Welke adviesstijl zetten adviseurs op welke manier in tijdens het adviseren over culturele diversiteit binnen de Rijksoverheid?” De argumentatieve stijl komt vooral in de beginfase voor. Deze stijl wordt vooral gekenmerkt door gesprekstechnieken. De strategische inzet ervan is dan ook ingaan op iemands uitdrukkingen en zelf klanten positief beïnvloeden aan de hand van taal. De rationele stijl wordt ook vooral ingezet in het intakegesprek. Klanten moeten beweegredenen van de adviseurs begrijpen en snappen wat langetermijngevolgen kunnen zijn van het negeren van het vraagstuk. De interactieve stijl is van belang bij meerdere partijen en draait om het luisteren naar elke partij. Een gevolg van iedereen aan het woord laten kan consensus zijn, een middenweg tussen verschillende belangen of ideeën. De participatieve stijl wordt gebruikt doordat adviseurs zelf groepen vertegenwoordigen, of dat de desbetreffende groepen worden geïnterviewd.

De eerste deelvraag die zich richtte op de managers was: “Wat zijn de opvattingen van managers bij de Rijksoverheid over culturele diversiteit?”. Wanneer managers gevraagd wordt naar hun kijk op culturele diversiteit komen er twee aspecten duidelijk naar voren. De focus

op culturele diversiteit is te beperkt. Daarnaast geven managers duidelijk aan dat het bij medewerkers draait om hun kennis en kunde. Een andere deelvraag bij managers was: ‘Hoe sterk gemotiveerd zijn verschillende managers bij de Rijksoverheid voor een cultureel divers team?’. De managers zijn volgens de motivatieladder minstens te typeren als sterk gemotiveerd. Ze zien pure culturele diversiteit alleen niet als uiteindelijk losstaand ideaal. De motivaties zijn wat betreft de managers in te vullen voor meer soorten groepen in de Nederlandse samenleving. Een deelvraag omtrent inclusieve cultuur bij managers was: “Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens managers bij de Rijksoverheid en wat zien zij als hun rol om dat te bevorderen?”. Voor managers is inclusiviteit het openstaan voor mensen met een andere achtergrond, medewerkers een stem geven in besluitvorming, ruimte bieden om jezelf te zijn en mensen te beoordelen op hun werk binnen de bestaande bedrijfscultuur. Om die cultuur de bewerkstelligen kunnen zij zelf plannen van medewerkers uitproberen, niet gelijk met andere oplossingen komen, ruimte bieden voor ontplooiing en het gesprek over het gesprek voeren.

De eerste deelvraag bij medewerkers was: “Wat is de definitie van een inclusieve cultuur volgens medewerkers van verschillende teams binnen de Rijksoverheid?”. Medewerkers zien een inclusieve organisatiecultuur als een cultuur waarin medewerkers welkom zijn en alle kansen en vrijheid in werkwijze krijgen binnen de functie die ze vervullen, ongeacht iemands achtergrond of voorkeuren. Het draait om het contact tussen mensen. Zo geeft een medewerker aan het belangrijk te vinden dat mensen “ervoor openstaan om elkaar als mens te leren kennen”. De tweede deelvraag bij medewerkers was: “Welke aspecten van een inclusieve organisatiecultuur ervaren medewerkers van verschillende Rijksorganisaties?”. Het aspect “gelijke behandeling” wordt door de medewerkers ervaren. Een “transformationele manager” en een “decentrale structuur” worden ook door driekwart van de medewerkers ervaren. De aspecten “verbondenheid van afdelingen” en “betrokkenheid in besluitvorming” kunnen nog verbeterd worden. “Verbondenheid van afdelingen” ervaart geen enkele medewerker. Er wordt binnen beide afdelingen niet gesproken over een inclusieve cultuur. Medewerkers zien het onderwerp slechts hoog in de lijn en digitaal terug.

De hoofdvraag was opgesplitst in twee subvragen. De deelvragen zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven om deze subvragen. De eerste subvraag was: “Welke adviesstijl kunnen diversiteitsadviseurs het best inzetten bij een bepaalde motivatie voor culturele diversiteit?”. De koppeling tussen adviesstijlen en motivaties voor culturele diversiteit kan slechts op een abstract niveau gemaakt worden. De belangrijkste koppeling is die tussen de “argumentatieve

adviesstijl” en alle vier de stijlen. Andere koppelingen moeten voorzichtiger worden gemaakt. Het verband tussen de “rationele adviesstijl” en de motivatie “creativiteit” is abstracter. Er kan wel een koppeling gemaakt worden. Binnen de motivatie “creativiteit” noemen managers dat culturele diversiteit oplossingen met zich meebrengt die anders gemist zouden kunnen worden. De rationele stijl zou ingezet kunnen worden om managers dit idee duidelijk te maken, wanneer ze zelf nog niet bekend zijn met dit motief. De rationele keuze van een cultureel divers team kan zo gestimuleerd worden door de adviseur. Een andere koppeling die voorzichtig gemaakt kan worden is die tussen de “participatieve adviesstijl” en de motivatie “legitimiteit”. Een belangrijk voordeel van deze stijl is dat de organisatie dan beter aan kan sluiten bij de wensen en behoeften van bepaalde groepen. Dit heeft allerlei voordelen en versterkt de legitimiteit van de organisatie en haar handelen.

De tweede subvraag was: “Geven sterk gemotiveerde managers voor culturele diversiteit leiding aan een team dat sterk een inclusieve organisatiecultuur ervaart?”.

Een sterk gemotiveerde manager voor culturele diversiteit geeft niet per definitie leiding aan een team dat sterk inclusiviteit ervaart. Een niet inclusieve organisatiecultuur kan de beschreven motivaties voor een cultureel divers personeelsbestand, en de praktische voordelen die daarin benut kunnen worden, dwarsbomen. Zoals eerder beschreven voelen mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse, zich veiliger in organisaties waar een inclusieve organisatiecultuur heerst. De analyse van deze theoretische verwachting benadrukt dat wanneer managers de voordelen van culturele diversiteit willen benutten, ze eerst met inclusiviteit aan de slag moeten.

## **7.2 Beantwoording hoofdvraag en aanbevelingen**

De vraag “Op welke manieren kunnen diversiteitsadviseurs en managers bijdragen aan het slagen van diversiteitsbeleid van de Rijksoverheid?” stond centraal in dit onderzoek. Het antwoord op deze vraag is dat het diversiteitsbeleid meer kans van slagen heeft wanneer de thema’s niet langer los van elkaar worden gezien en behandeld. Het aandachtsgebied van de adviseurs moet qua onderwerp en fase uitgebreid worden. Door alle hoofdstukken van deze scriptie heen werd duidelijk dat de thema’s bij elkaar horen, en dat inclusiviteit een voorwaarde is om cultureel divers personeel binnen te halen. Met een cultureel diverser personeelsbestand en een inclusieve organisatiecultuur kunnen de motieven die centraal stonden in dit onderzoek ook daadwerkelijk benut worden. Hierin kunnen de adviseurs en de managers elkaar versterken.

Omtrent culturele diversiteit kan er geconcludeerd worden dat managers dat niet op één willen zetten. Het draait voor managers om kennis en kunde. Managers zijn gemotiveerd voor diversiteit in de breedte. Adviseurs merken op dat de vertaling van het werken aan culturele diversiteit naar de praktijk nog niet goed verloopt. Hier ligt een grote ruimte voor bevordering van dit thema en een verbindingsmogelijkheid naar inclusiviteit. Managers kunnen zowel ondersteund worden in het concreet benutten van diversiteit in de breedte, wat ze vooral belangrijk vinden, als culturele diversiteit. De doorvertaling waar de adviseurs over spreken ligt dicht tegen de aspecten van inclusiviteit aan. Immers, het betrekken van een medewerker met een andere culturele achtergrond in organisatiebesluiten zou niet anders ingevuld moeten worden dan voor een medewerker met een Nederlandse achtergrond. De adviseurs richten zich momenteel alleen op culturele diversiteit in de wervings- en selectiefase. Het bevorderen van inclusiviteit behoort momenteel nog niet tot hun takenpakket. Dit moet veranderen. Alle vormen en aspecten van inclusiviteit zijn relevant, maar in dit onderzoek kwam naar voren dat de focus vooral moet liggen op “betrokkenheid in besluitvorming” en “verbondenheid van afdelingen”. De adviseurs kunnen qua inclusiviteit dus winst behalen door te bevorderen dat medewerkers mee kunnen praten over hun eigen werkzaamheden en door inclusiviteit op de agenda te zetten binnen allerlei afdelingen, zodat er van elkaar geleerd kan worden. Hier ligt ook gelijk de kans voor een manager om concreet met de thema’s aan de slag te gaan. Wanneer de manager weet welk aspect hij/zij verbeterd zou willen zien, geeft dat gelijk sterk richting in het advieswerk van de adviseurs. Zo is het thema niet langer een HRM-vraagstuk. Het bevorderen van inclusiviteit gebeurt niet alleen in de wervings- en selectiefase. Dat gebeurt altijd. Ook de afgebakende fase van adviseren moet dus worden losgelaten.

Het onderzoek mondt daarmee uit in de volgende aanbeveling: het aandachtsgebied van adviseurs moet worden uitgebreid. Concreet kan dit inhouden dat er meerdere adviseurs op het gebied van diversiteit en inclusiviteit werkzaam zijn, ieder met hun eigen focus en expertise. Ieder kunnen zij hun eigen expertise erop nahouden. Zo kan er een adviseur gericht zijn op culturele diversiteit in de wervings- en selectiefase, maar kan er ook een adviseur expert zijn op het gebied van het faciliteren van inspraak van medewerkers binnen afdelingen. Andere mogelijkheden zijn focussen op het handelen naar de verschillende motivaties. Hoe creëer je als afdeling “diversity of thought” in werkzaamheden? Hoe maak je beleid dat zo goed mogelijk aansluit op de veranderende samenleving? Deze laatste focus zou bijvoorbeeld opgepakt kunnen worden door een adviseur expert te laten worden op het gebied van “legitimiteit”. Dan weet een adviseur verschillende groepen te betrekken bij het maken van

beleid, zo ook mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse. Deze adviseur zou zich ook weer kunnen verdiepen in de participatieve adviesstijl. Het uitbreiden van het adviesgebied geeft de UBR, de organisatie waar de adviseurs werkzaam zijn, de gelegenheid om het advieswerk bij de klanten op maat uit te voeren. De UBR positioneert zich zo meer als expertisecentrum en is wendbaar binnen alle vragen die er leven omtrent (culturele) diversiteit en inclusiviteit.

### **7.3 Beperkingen van het onderzoek**

Een beperking van het onderzoek was het focussen op twee thema's die dicht tegen elkaar aan liggen en vaak verkeerd worden benaderd. Er wordt tegenwoordig veel over diversiteit en inclusiviteit gesproken. Zo hebben anno 2019 vrijwel alle grote organisaties speciale d&i ambassadeurs, recruiters en adviseurs. Tijdens het bekijken van een gemiddelde vacature wordt er vaak beschreven dat een werkgever een inclusieve cultuur hanteert. De thema's voelen soms aan als een trend en worden vaak door elkaar gebruikt of verkeerd geïnterpreteerd. Zo wordt "diversiteit" vaak gebruikt om te duiden of er ook personeel aanwezig is met een niet westerse migratieachtergrond, terwijl het ook kan gaan over iets algemeen als muzikale voorkeur of karaktereigenschappen. Andere termen die tijdens dit onderzoek langskwamen en voor verwarring zorgden zijn bijvoorbeeld: biculturelen, crossculturals, LHBTI-gemeenschap, man/vrouw verhouding, inclusief personeel en mensen met een beperking. Deze lijst is erg lang. Termen, onderwerpen en groepen worden door elkaar gebruikt, foutief gebruikt of op een hoop gegooid. Dit zorgde ervoor dat de onderzoeker tijdens de dataverzameling niet altijd kon voorkomen dat een respondent afdwaalde, of iets anders bedoelde dan wat hij of zij stelde. Aan het eind van het onderzoek bleek dit een beperking, maar ook één van de belangrijkste resultaten. Verschillende ambtenaren kijken op een verschillende manier naar (culturele) diversiteit en inclusiviteit. Bovendien horen de thema's bij elkaar. Het benadrukt dat een afgebakend adviesgebied niet passend is bij elke adviesvraag van elke ambtenaar.

Een andere beperking voor het doen van breed generaliseerbare uitspraken in dit onderzoek, is het aantal respondenten. Er zijn uiteindelijk tien interviews uitgevoerd. De resultaten gaven aanleiding om het advieswerk kritisch te bekijken en te zoeken naar in hoeverre het aansluit op de beleving van gemiddelde rijksambtenaren. Uitspraken doen over hoe er binnen de Rijksoverheid naar de thema's wordt gekeken is echter niet vast te stellen na dit onderzoek. De Rijksoverheid is de grootste werkgever van Nederland. Dit onderzoek stelt dan ook niet



vast hoe er binnen de Rijksoverheid over culturele diversiteit en inclusiviteit wordt gedacht. In de verdeling van medewerkers en managers, zoals die in de methodiek was vastgesteld, is ook een beperking opgetreden. Bij organisatie twee is het uiteindelijk enkel gelukt twee managers te interviewen. Een gevolg daarvan was dat organisatie twee in de analyse een geringe plek innam. Los van de vergelijking tussen leidinggevenden en hun teamleden zorgde deze beperking wel voor een evenwichtige verdeling bij de meer algemene deelvragen. De verdeling van de respondenten was uiteindelijk vier managers en vier medewerkers. Het generaliseren van de resultaten naar andere overheidsinstanties, zoals gemeenten, is niet goed mogelijk. Omdat dit onderzoek echter gericht is op de Rijksoverheid, is dat gegeven acceptabel. Ook binnen teams die geen onderdeel uitmaakten van de onderzoekspopulatie spelen vragen op het gebied van culturele diversiteit en inclusie. Generalisaties naar het bedrijfsleven zijn niet mogelijk. De overheid ligt nadrukkelijker onder de loep, moet daardoor vaak en veel verantwoorden en heeft een voorbeeldfunctie in de samenleving. Ondanks dat bedrijven dit ook (kunnen) hebben, is het generaliseren van de resultaten niet goed mogelijk.

#### **7.4 Bijdrage van het onderzoek**

In de inleiding en door het onderzoek heen zijn diverse onderzoeken van Saniye Çelik aangehaald. Zij geeft in haar werk onder andere richting en duiding aan het vraagstuk “diversiteit”. Çelik (2016) beschrijft dat het behalen van een percentage ambtenaren met een andere culturele achtergrond niet eenvoudig is. Bovendien bestaat er, als deze mensen eenmaal binnen zijn, geen garantie voor deze ambtenaren om lang te blijven of om hogerop te komen. Veel medewerkers voelen zich bijvoorbeeld niet thuis wanneer ze afwijken van de rest van het personeel (Çelik, 2016). Juist in deze fase, wanneer mensen binnen zijn in de organisatie, zijn er handvatten nodig om de voordelen (motivaties) van culturele diversiteit te benutten. Dit onderzoek stipt aan dat hier meer aandacht aan besteed moet worden. De adviesstijlen, het verleggen van het adviesgebied, het blootleggen van verschillende opvattingen en het onderstrepen van het belang van inclusiviteit geven al een aanzet tot betere handvatten. De invalshoek van de diversiteitsadviseur was, voor zover bekend, nieuw in de literatuur. Er is vervolgonderzoek nodig om te ontdekken hoe er meer praktijk gegeven kan worden aan culturele diversiteit en inclusiviteit dan alleen percentages stellen en mensen binnenhalen. De fase daarna is juist van belang om te zorgen dat teams daadwerkelijk met meer creatieve oplossingen komen of legitiem beleid gaan maken waar allerlei Nederlanders zich in herkennen. Nu zijn dat bekende motivaties, maar wordt er niet naar gehandeld.

## Literatuurlijst

- Ashikali, T.S., Erradouani, F., & Groeneveld, S.M. (2013). *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector. De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bailey, M. (2004). Representative Bureaucracy: Understanding Its Past to Address Its Future. *Public Administration Review*, 64(2), 246-249. Retrieved from [www.jstor.org/stable/3542618](http://www.jstor.org/stable/3542618)
- Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging: Achtergronden benaderingen fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: LEMMA.
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (Tweede druk ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 3, 67-94.
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in een publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift Voor Hrm*, 2015, 2, 1-33.
- Çelik, S. (2018). Diversiteit als gewone zaak. *Binnenlands Bestuur*, 39 (28): 30-33.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden: de business case van diversiteit van publieke organisaties*
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues, The*, 42, 3, 427-436.
- Dam, K. van, Oreg, S., & Schyns, B. (2008). *Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics*. *Applied Psychology*
- Nishii, L.H. & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *J Appl Psychol* 94:1412–1426
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W.S., & van der Toorn, J. (2018). *Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk*.

- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Frouws, B., & Buiskool, B. J. (2010). *Diversiteitsbeleid in internationaal perspectief: Een internationaal vergelijkend onderzoek naar diversiteitsbeleid in de publieke sector*. Zoetermeer: Research voor beleid.
- Gilley, B. (2017). Technocracy and democracy as spheres of justice in public policy. *Policy Sciences*, 50, 1, 9-22.
- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239–258.
- Heckhausen J., Heckhausen H. (2018). *Motivation and Action: Introduction and Overview*
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989
- Hooft, E.A.J. van. (2005). *Diversiteit op de arbeidsmarkt en effectieve personeelswerving*. *Gids voor Personeelsmanagement*, 84(3), 26-28
- Hoogerwerf, A. (2003). *Politiek als evenwichtskunst*. Budel: DAMON.
- Hupe, P. L. (2007). *Overheidsbeleid als politiek: Over de grondslagen van beleid*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- ICOP (2019). Jaarplan ICOP 2019. Rijksoverheid.
- Knippenberg, D. van, & Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Kwakkelstein, T., & Roelse, V.E. (2011). De grote uittocht en HRM: van bedreiging naar kans. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-26

- Lindgren K.O. & Persson T. (2011). *Opportunities for Participation and Access to Information: Adequate and Equal?. In: Participatory Governance in the EU*. Palgrave Studies in European Union Politics. Palgrave Macmillan, London
- Meer, F.M. van der, & Dijkstra, G.S.A. (2013). *Representative bureaucracy and diversity in the Netherlands*. In B.G. Peters, P. von Maravić & E. Schröter (Eds.), *Representative bureaucracy in action. Country profiles from the Americas, Europe, Africa, and Asia* (pp. 129-155). Cheltenham: Edward Elgar
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017). In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Geraadpleegd op 12-11-2019 via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-850744.pdf>
- Nishii, L., & Mayer, D. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? the moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *The Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-26.
- NRC (2018). Merendeel ministeries scoort lager dan gemiddeld op diversiteit. Verkregen op 10-11-2019 via <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/07/25/merendeel-ministeries-scoort-lager-dan-gemiddeld-op-diversiteit-a1611124>
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69, 2, 328-338.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54: 129. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Roberson, Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Journal of Labor Research*, 27(1), 212-217.
- Rutte, M., Segers, G. J., Haersma Buma, van. & Pechtold, A. (2017). Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord VVD, CU, CDA en D66. 10 oktober 2017. Regeerakkoord voor de periode 2017 - 2021.
- Selden, S.C., & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33(3), 303-329.
- Smith-Ruig T. (2018). *Champions for Charities: Exploring Inclusive Leadership in the Non-profit Sector in Australia*. In: Adapa S., Sheridan A. (eds) *Inclusive Leadership*. Palgrave Studies in Leadership and Followership. Palgrave Macmillan, Cham

- Tanghe, J. A. L., Van der Zee, K. I. & Postmes, T. (2010). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Otten, S., van der Zee, K. & Tanghe, J. (eds.). Groningen: Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW), p. 71-87
- Trinkner, R., Tyler, T.R. & Goff, P.A. (2016). Justice from within: the relations between a procedurally just organizational climate and police organizational efficiency, endorsement and democratic policing, and officer well-being. *Psychol Public Policy Law* 22(2):158–172)
- Vennix, J. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (5e ed.). Harlow: Pearson/Custom Publishing.
- Willits, D.W. (2014). The organisational structure of police departments and assaults on police officers. *Int J Police Sci Manage* 16(2):140–154
- Workman-Stark A.L. (2017). *Justice Climates in Police Organizations*. In: *Inclusive Policing from the Inside Out*. Advanced Sciences and Technologies for Security Applications. Springer, Cham

## **Bijlagen**

### **Bijlage 1: Interviewguide adviseurs**

#### Introductie

- Introductie interviewer
- Toelichting doel van het onderzoek
- Uitleg opbouw interview
- Uitleg gebruik opname interview
- Uitleg mogelijke aantekeningen tijdens interview
- Uitleg vertrouwelijk (anoniem) gebruiken van informatie

#### 1. Werken als adviseur

- Hoe ziet je werk als adviseur er uit?

#### 2. Inzoomen op adviseren

- Op welke manier ben je van tevoren bezig met je benadering in het adviesproces?
- Verschilt die benadering per persoon die je gaat adviseren?
- Verschilt die benadering ook nog per ministerie?
- Verschilt die benadering ook nog per vraagstuk?

#### 3. Adviesstijlen sorteren

“Ik ga u nu 6 verschillende adviesstijlen voorleggen. Aan u de taak om de beschrijvingen van de stijlen op volgorde te leggen van herkenbaarheid. De bovenste adviesstijl is voor u het meest herkenbaar, de onderste het minst.”

#### 4. Adviesstijlen bespreken

1. “De eigenaar van een probleem verder helpen in de aanpak ervan in een complexe omgeving” (Expert)

In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?

2. “Als procesmanager overeenstemming tussen partijen faciliteren” (Proces)

In welke situaties stel je jezelf als adviseur zo op?

3. “Middels het samenbrengen van verschillende visies wederzijds begrip creëren” (Interactief)

Wanneer stel je jezelf als adviseur zo op?

4. “Door een focus op de taal die wordt gesproken over een probleem de kloof tussen partijen dichten” (Argumentatief)

Wanneer stel je jezelf als adviseur zo op?

5. “Vanuit het bewustzijn dat niet iedere groep evenveel zeggenschap heeft, bepaalde groepen proberen te betrekken in het vormen van beleid” (Participatie)

Wanneer stel je jezelf als adviseur zo op?

6. “Beleid wordt beter als er kennis van oorzaak, gevolg en aard op wordt toegepast” (Rationeel)

Wanneer stel je jezelf als adviseur zo op?

## **Bijlage 2: Interviewguide medewerkers**

### Introductie

- Introductie interviewer
- Toelichting doel van het onderzoek
- Uitleg opbouw interview
- Uitleg gebruik opname interview
- Uitleg mogelijke aantekeningen tijdens interview
- Uitleg vertrouwelijk (anoniem) gebruiken van informatie

### 1. Inclusie

- Wat verstaat u onder inclusiviteit?
- “Er is sprake van een inclusieve organisatiecultuur als medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm”
- Welke aspecten daarvan zijn belangrijk denkt u?
- Op welke manieren kunnen die aspecten bewerkstelligd worden in uw werkomgeving?
- Wat is de plek van uw manager daarin denkt u zelf?
- Ervaart u zelf inclusiviteit?
- Waar komt dat door?
- Waar gaat het binnen uw werkomgeving al goed omtrent dit thema?
- Waar kan het nog beter?

### 2. Aspecten van inclusie bespreken

1. Komt het voor dat inclusiviteit wordt besproken buiten HR teams?



- Op welke manier?

2. Komt het voor dat beslissingen in de organisatie dichtbij de plaats van impact ervan worden gemaakt?

- Op welke manier?

3. Is er sprake van een gelijke behandeling van medewerkers met dezelfde functie?

- Op welke manier?

4. Erkent uw manager verschillen tussen mensen en zet hij/zij het individu centraal binnen het team/afdeling?

- Op welke manier?

5. Komt het voor dat medewerkers worden betrokken in besluitvorming hoger in de lijn?

- Op welke manier?

- Zijn leidinggevenden na de beslissing transparant over het proces en de argumentatie?

### **Bijlage 3: Interviewguide managers**

#### Introductie

- Introductie interviewer
- Toelichting doel van het onderzoek
- Uitleg opbouw interview
- Uitleg gebruik opname interview
- Uitleg mogelijke aantekeningen tijdens interview
- Uitleg vertrouwelijk (anoniem) gebruiken van informatie

#### 1. Culturele diversiteit

- Wat is het volgens u?
- Schenkt u in uw werk aandacht aan dit thema?

#### 2. Motivaties voor culturele diversiteit

- Wat is de reden dat u wel of geen aandacht aan het thema besteedt?
- Vindt u het belangrijk? Waarom wel/ waarom niet?
- Wat zijn volgens u argumenten om een cultureel divers team te hebben?
- Welke argumenten vindt u sterk? Waarom?
- Welk argument vindt u het minst sterk? Waarom?

“Ik ga er in mijn onderzoek vanuit dat de voordelen van culturele diversiteit beter benut kunnen worden in een organisatie die een inclusieve organisatiecultuur heeft.”

### 3. Inclusiviteit

- Wat verstaat u onder inclusiviteit?
- “Er is sprake van een inclusieve organisatiecultuur als medewerkers een eenheid vormen, maar binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm”
- Welke aspecten daarvan zijn belangrijk denkt u?
- Op welke manieren kunnen die aspecten bewerkstelligd worden in uw werkomgeving?
- Wat is uw plek als manager daar in denkt u zelf?
- Waar gaat het binnen uw werkomgeving al goed omtrent dit thema?
- Waar kan het nog beter?